عبقرية التسويق



تأليف

بيتر فكس

خبير التسويق

ترجمة

عبد الحكم الخزامى

استشارى تنمية المنظمات

دار الفجر للنشر والتوزيع

عبقرية التسويق

تأليف
بيتر فكس
خبير تسويق

ترجمة
عبد الحكم أحمد الخزامي
أستشاري تنمية المنظمات

دار الفجر للنشر والتوزيع
2008

عبقرية التسويق

تأليف : بيتر فكس   ت. عبد الحكم أحمد الخزامى

حقوق النشر

الطبعة الأولى 2008

رقم الإيداع

20155

الترقيم الدولى I.S.B.N.

دار الفجر للنشر والتوزيع

٤شارع هاشم الأشقر - النزهة الجديدة - القاهرة

ت:26246252(00202)   ف :26246265(00202)

www.darelfajr.com

E.mail:daralfajr@yahoo.com

المحتويات

مقدمة

كل شخصية (مسوّق) marketer لديها القدرة علـــى أن تحقــق مفهــوم " عبقري"، أن توحد ذكاءها وخيالها في طرق أكثر استراتيجية ، إبتكاريـــة ، وتأثيراً . آمل أن يلهمك هذا الكتاب إلى أن تفكر وتعمل فيما كنت لا تعتقــد أبداً أنه ممكن .

الجزء I : العبقرية : صنع عبقري التسويق

كيف يمكن أن تنجح في الأسواق حيث التعقيد وعــدم التأكــد لا يصــدق ، المنافسة كثيفة ، والتغيير سريع ، وحيث العملاء والمساهمون يطلبون دائمــاً المزيد ، وحيث الطرق التقليدية للتسويق لم تعد فعالة بأي شكل ؟

المسار الأول – التعقيد

- اكتشف التحديات الجديدة في ساحة وسرعة السوق والتحولات الجذرية في القوة .
- ادرس رؤية Google وتركيز Apple وصعود Starbucks ، وثورة e-bay .
- تعلم أن تخطط تفصيلاً للأسواق المنبثقة حديثاً ، لخلق الإيقاع ، والتي تعطيك ميزة تنافسية ، ولكي تتحكم في قوة المستهلك .

المسار الثاني – التوقعات

- أفهم مطالب العملاء والمساهمين ، وكيف تخلق قيمة اقتصادية فائقة لكل منهم .
- تعلم من لوائح الانضباط القيمة في كل Microsoft and Toyota والتركيز الاستراتيجي في كوكاكولا .
- تناول هذه التحديات من خلال وضع خريطة تفصيلية لأصحاب المصلحة ، وتعلم كيف تحلل الحوافز الاقتصادية وقيمة المساهمين .

المسار الثالث – الشخصية العبقرية

- اكتشف ماذا يعني أن تكون عبقرياً ، وكيف تطبق في عالم الأسواق والمسوقين .
- تعلم من ذكاء Steve jobs ، خيال Philippe Starck ، والنتائج غير العادية في Phil knight .
- أدرس وحدد معالم خصائص العبقري ، وكيف يمكن تطبيقها على كل دوائر الأعمال والتسويق .

الجزء II : التفكير : ذهن عبقري التسويق

اقتنص أفضل الفرص في أسواقك عـن طريـق التفكيـر بصـورة أكثـر استراتيجية وتجديداً ، مع توحيد التحليل الدقيق و الابتكارية التقدمية التي أدت إلى اختراعات البرت أنشتين ذي الذهن المتردد ، وتحولات سـوق Steve Jobs .

المسار الرابع – الاستراتيجية

- تبني استراتيجيات السوق التي تعطيك المنظور والتركيز لخلق ميزة تنافسية دائمة .
- تعلم الاستراتيجيات المكونة للأسواق من Jet Blue ، و Sky TV ، والتميز الجسور في مشروع Enterprise تأجير السيارات .
- طبق الأفكار على دائرة عملك من خلال ما هو الأفضل من حيـث الاستراتيجية ، الاختيار ، تحليل محفظة أوراقك الماليـة والمركـز التنافسي .

المسار الخامس – العلامات التجارية

- اكتشف ماذا يخلق علامة تجارية عظيمة ، كيف تعيش وتتطـور ، وكيف تعظم قوتها .
- تعلم من تفكير لعلامة التجارية فـي Virgin ، عاطفـة Pret A Manger ، والتركيز الذي لا يلين في BMW .

- طور استراتيجية علامتك التجارية ، مع هيكل تنظيمي واضح تبعث فيه الحياة داخلياً وخارجياً لبناء حقوق علامة تجارية طويلة الأجل .

المسار السادس – العملاء

- أدرس ماذا يعني حقيقة العملاء ، وكيف تتأكد من أن الشركة ككل قد أسست على أساس التوجه للعملاء .
- فكر بعمق في البصيرة لدي Zara ، المنهج الأخلاقي في Café Direct ، وإعادة التوجه في Procter & Gamble .
- تعلم أن تؤدي الأعمال استناداً إلى بصيرة ، وحكمة العميل الحقيقية ، التي تعتبر أخلاقية وتتحمل المسئولية الواقعية .

المسار السابع – التجديد

- تبني التجديد الذي يقوم على انهيار النظام القائم أو تفككه وعلى الابتكارية ، على أن يطبق على كل شيء من المنتجات وحتى نماذج دوائر الأعمال .
- تعلم من التجديد في 3M , Blackberry ، ونجاح إعادة تحديد السوق في Cirque du soleil و Ikea .
- إدفن (أطمر) التجديد في دائرة عملك خلال انهيار النظام القائم وعوامل التفاعل المبتكرة وعن طريق إدارة التجديد بطريقة كلية .

الجزء III : التنافس : لمسة عبقري التسويق

وزع المزيد من التسويق الأكثر تميزاً واندماجاً ، بطريقة يفخر بها Pablo Picasso ، أحد الفنانين القلائل الذي أصبح أسطورة في عصره ، و Philippe Starck ، المصمم الفرنسي للفنادق والساعات .

المسار الثامن – الاقتراحات

- اكتشف ما الذي يخلق قيمة حقيقة لدي العملاء اليوم ، وكيف يمكنك توضيح عرضك بطريقة تجعله متميزاً ومندمجاً .
- تعلم أن تطور اقتراحات قيمة للعميل التي تخرج عن المألوف ، من خلال نصوص تفرض أهميتها ورسائل تخاطب عقل العميل ووجدانه .

المسار التاسع – الخبرات

- ادرس ماذا يكوّن خبرة عظيمة للعميل ، تلك الدراسة التي تتبنى التصميم الممتاز ، مسرح الأحداث والخدمات الشخصية .
- تعلم من براعة Jones Soda ، المهمة الوظيفية وأسلوب Paul Smith ، والإثارة الجنسية من Agent Provocateur .
- حسن خبرة عملائك من خلال خطة تفصيلية للعميل ، تصميم ذكي ، والمزيد من الحدس والتسليم المثير .

المسار العاشر – التوصيلات

- اكتشف لماذا الاتصالات المتكاملة ، القنوات العكسية ، وأنواع الشبكات الجديدة تعتبر محورية للاتصال بالعملاء .
- فكر بعمق في منهج Dell المباشر ، ثورة Amazon الرقمية ، انحياز MTV ، وطنيين Krispy Kreme .
- تعلم أن تحسن توصيلاتك بالعملاء خلال وسائل الإعلام ، تكامل القنوات ، والتسويق عبر الشبكات .

المسار الحادي عشر – العلاقات

- ادرس تحديات بناء العلاقات مع العميل التي تتسم بالألفة ، الولاء ، المشاركة في أسواق اليوم المشوشة .
- اكتشف الولاء الذي يسهل انتشاره في Panera Breads ، وعلاقات العميل المبنية في Centrica و Mercedes .
- تعلم بناء علاقات أفضل مع العملاء من خلال وضع علامة تجارية تحقق الألفة ، سلالم الولاء وتنمية المشاركة .

الجزء IV : الريادة : تأثير عبقري التسويق

أطلق القيمة الحقيقية لعلاماتك الجارية وتسويقك . تعلم من Warren Buffet ، أكبر مستثمر مالي على مستوى العالم ، وصبر Phil Knight للأداء ، والأرباح في Nike ، لكي تؤدي تسويقاً عظيماً يحقق نتائج أعمال متميزة .

المسار الثاني عشر – الأداء

- ادرس كيف تتبني المزيد من الإجراءات الدقيقة في التسويق ، والمثالية في كتابة ا لتقارير الداخلية والخارجية .
- تعلم من المناهج القائمة على القيمة في Cadbury Schweppes و Diagea ، وبناء العلامة التجارية في Stella Artois .
- حسن أداءك بتبني كروت الأهداف والقياسات التسويقية ، " ورأس مال العملاء " .

المسار الثالث عشر – المسوِّقون

- أدرس لماذا يكون المسوقون أبطال المنظمة من حيث العملاء ، التجديد والنمو .
- تعلم من القيادة التسويقية في نستلة Nestle ، التوجيه في خطوط الطيران البريطانية ، والنمو المتواصل في Disney .
- قدم منهجاً أفضل لإدارة الأسواق والعلامات التجارية ، والتجديد والنمو في منظمتك .

المسار الرابع عشر – القيادة

- اكتشف أدوار المسوقين القيادية وظائفياً وعبر الوظائف المختلفة ، ولماذا يكون المسوقون هم الأفضل بين مديري العموم التنفيذيين CEOs .
- كن ملهَماً من خلال عاطفة Richard Branson ، الانضباط في Jim Stengel و Terry Leahy والقيادة في Meg Whitman .

- تعلم كيف تكون قائد التسويق والمدير الأكثر فعالية ، وكيف تـؤثر وتحفز المنظمة ككل .

المسار الخامس عشر – المستقبليات

- أدرس عالم دوائر الأعمال المستقبلية التي تنشأ حول الأسواق الذكية، العلامات التجارية ذات الرؤية الثاقبة ، والمسوقين الملهمين .
- تعلم من رؤية Nike ، بصيرة Nokia ، تجديد Dyson وبراءة Innocent .
- أنظر إلى مستقبل أسواقك ودائرة أعمالك ، وكيف يمكن أن يساعد وضع العلامات التجارية و كتابة المدونات على الانترنت والكرات الخمس .

الجزء V : ذو القوة الخارقة (الجن) :
كيف تصبح عبقري تسويق

لديك الإمكانيات أن تكون عبقري تسويق ، اقتناص التحديات وفرص أسواق اليوم بطرق أكثر ذكاء وتخيلاً . ولكن من أين يجب أن تبدأ ؟ كيف تستطيع أنت وتسويقك أن تحقق نتائج غير مألوفة ؟

معمل التحليل للعبقري المنهج التحليلي البسيط لفهم كيف يمكن أنت وفريقك أن تكونوا عباقرة : قيّم حالات قوتك ، وحالات ضعفك التسويقية والشخصية ، وكيف يمكن أن تصبح عبقري تسويق تحقق تسويقاً عبقرياً .

اللوحة (1) : التسويق العبقري

اللوحة (2) : المسوقون العباقرة

التشخيص (1) : خريطة تسويقية عالية الأداء

التشخيص (2) : خريطة مسوق عالية الأداء

عوامل التفاعل للعبقري

(50) خمسون تحدياً أمام كل مسوق اليوم – لاستخلاص مزايا الأسواق ، وأن تتقدم الجماهير وإن تحسن تأثيرك وسمعتك في دائرة العمل ، ولتحقيق نتائج أعمال غير مألوفة .

المصدر للعبقري

250 فكرة نيرة (الهامات) لتحرك تفكيرك وتلهم أفعالك ، اختيار علامات تجارية رائدة ومسوقين ، التجديدات الأعلى دلالة ، ومصادر معلومات مفيدة لمساعدتك على أن تفكر وتعمل بذكاء وبخيال أكبر .

القائمة (1) 50 علامة تجارية عبقرية

القائمة (2) 50 مسوق عبقري

القائمة (3) 50 تجديدات عبقرية

القائمة (4) 50 مفاهيم عبقرية

القائمة (5) 50 فكرة نيرة عبقرية

عبقري التسويق

ومن ثم ، إنك تريد أن تكون عبقرياً ؟

التسويق العبقري يكمن في القدرة على الربط بين الخارج والداخل ، الأسواق ودوائر الأعمال ، العملاء والمساهمين ، الابتكار والتحليل ، الوعود والحقيقة . لدي المسوقين العباقرة كل من الذكاء والخيال لاقتناص أفضل الفرص ، ولتحقيق النتائج غير المألوفة .

عبقري التسويق من أجل أولئك المسوقين الذين يريدون أن يحدثوا تميزاً غير مسبوق

بينما قد تحدي أفراد كثيرون العلامات التجارية الكونية (العولمة) ، وتأثير التسويق على حياتنا فإن قليلون هم الذين وصلوا إلى حصونها . قليلون قد درسوا لماذا أصبح للتسويق الجيد أهمية أكبر من ذي قبل ، مساهمته في ثروتنا الاقتصادية ؛ ومن ثم ، فإن التسويق يتغير ، ويحتاج المسوقون إلى التغير بصورة أكثر عمقاً ، إذا كان عليهم إن يحققوا أداءً عالياً .

يقدم التسويق العبقري مناهج للتسويق جديدة بصورة تقدمية

في التغير السريع والأسواق التنافسية ، ليس واضحاً أين يتركز الاستثمار الطويل والقصير الأجل ، أو كيفية خلق وتدعيم القيمة غير المألوفة للعملاء ، والمساهمين . تحتاج دوائر الأعمال إلى التسويق والمسوقين كما لم يحدث من قبل . يوفر لك هذا الكتاب الأفكار ، البصيرة ، والإلهام لبناء العلامات

التجارية غير المألوفة حقيقة ، لتطوير الحلول الأكثر تجديداً ، واندماج العملاء بعمق أكثر .

التسويق العبقري من أجل كل فرد في دوائر الأعمال اليوم

سواء كنت اختصاصي اتصالات ، أو باحث تسويق ، مدير علامة تجارية أو تطوير منتج ، قائد تسويق أو مدير عام تنفيذي ، فإن هذا الكتاب من أجلك . إذا كنت تعمل في الاستراتيجية أو التمويل ، المبيعات أو خدمة العملاء ، سوف تجده مفيداً أيضاً . إنه كما يلائم الشركات الكبيرة ، يتفق أيضاً من دوائر الأعمال والهيئات الصغيرة .

لماذا ألفت هذا الكتاب ؟

أريد أن الهمك لكي تفكر بصورة مختلفة ، وأن تؤدي تسويقاً عظيماً

في السنوات الأخيرة قد مارست بعض التسويق العظيم ، بالإضافة إلى الكثير من المتوسط . لقد قابلت الكثير من المسوقين الطموحين والمحفزين ، ولكن أيضاً الكثير من الآخرين الذي يفتقرون إلى القدرة على تحدي الوضع القائم ، لتحويل أفكارهم العظيمة إلى واقع ، واقتناص الفرص لقيادة منظماتهم .

أريد أن ينجح التسويق ، أن يكون القوة الدافعة لدوائر الأعمال ، أن يحدث التأثير ويحظى بالاحترام كمهنة تستحق ذلك .

يخلق التسويق قيمة اقتصادية لدوائر الأعمال أكثر من أي نشاط آخر ، ومع ذلك ، غالباً ينظر إليه باعتباره نشاطاً هامشياً ، وظيفة مدعمة وخط تكاليف

" تكتيكية " . يتمتع التسويق بقاعدة قوة لا تقارن ، تنطلق منها دوافع دوائر الأعمال – فهم السوق ، مناصرة العميل ، توجيه الابتكار ، بناء العلاقة التجارية ، تحفيز النمو المربح .

يتطلب هذا منهجاً يكون أكثر استراتيجية ، تجارياً ، تجديداً واندماجاً . يجب أن يتبنى المسوقون الصرامة التحليلية للربط بين الانفعال والأرباح ، ولكن يجب ألا يفقدوا شعلتهم الابتكارية للوصول إلى ما هو جديد ومتميز . الكثير من دوائر الأعمال والمسوقين بها قد أصبحوا منقادين معصوبي العينين للعملية والأرقام ، والتي بمفردها جعلت الإمكانيات محددة في شكل سلع يمكن شراؤها من خارج أسوار المنظمات .

في عالم اليوم المعقد بصورة لا تصدق ، تواجه كل دائرة عمل تغيراً لافتا ، عدم تأكد ، وفرص ضخمة . الأفكار الأفضل سوف تجعل الشركات عظيمة . يشكل العملاء ، وليس رأس المال الموارد الأكثر ندرة على نحو متزايد . المفاهيم وليس المعرفة سوف تعني الكثير في المستقبل .

أعتقد أن المسوقين في وضع أفضل لتناول هذه التحديات وأخرى تماثلها :

- الناس أكثر اختلافاً – على سبيل المثال ، يستطيع الأطفال نمطياً أداء 5.4 أشياء في نفس الوقت ، بينما الكبار يجاهدون من أجل 1.7 (ربما الرجال أقل) .
- مناهج التسويق التقليدية هي الآن تحترق – 54 في المائة من العملاء يرفضون التسويق عن بعد .
- تتخذ قرارات الشراء في لحظة – متوسط الوقت الذي يأخذه قرار اختيار العلاقة التجارية عند الشراء 2.6 ثانية .

- الأسواق أكثر تنافسية الآن من أي وقت مضى – لقد وصلت الكثافة إلى ثلاثة أضعاف في السنوات العشر الأخيرة .
- المنتجات تقلد وتتقادم بسرعة – قد خفضت دورة الحياة في المتوسط بنسبة 70 في المائة في نفس الوقت .
- يواجه العملاء وابلاً من الضوضاء المربكة – الفرد العادي يتعرض إلى ما يقرب من 300 رسالة يومياً .
- قد أصبحت التكنولوجيا محورية في سلوكياتنا الشرائية . 42 في المائة من العملاء يستخدمون الانترنت قبل شراء سيارة جديدة .
- ومع ذلك ، يعتمد الأفراد على الأفراد بصورة أكبر من ذي قبل – 75 في المائة من العملاء يقولون بأنهم يثقون كثيراً في التوصيات الشخصية .
- لإثبات قيمة التسويق قد تركزت أذهاننا على القياسات – ولكن 60 في المائة من استثمارات العلامة التجارية تؤثر على السنوات المستقبلية ، وليس هذه السنة .
- لا تزال دوائر الأعمال قصيرة الأجل بصورة لا تصدق – ولكن المستثمرين الكبار ينظرون إلى إمكانيات دوائر أعمالهم على مدي 4 سنوات قادمة .
- معظم قيمة دائرة العمل تؤسس الآن على أصول غير منظورة – تصل إلى 78 في المائة من القيمة السوقية لشركات Fortune 500 (أكبر 500 شركة تتابعها مجلة Fortune)
- الموهبة التسويقية محورية لقيادة دائرة الأعمال – 21 في المائة من مديري العموم التنفيذيين CEOs مسوقون أساساً طبقاً لدراسة

FTSE* وأزيد في إجمالي عائد المساهم بنسبة 5.9 من الآخـــرين . يتمتع المسوقون بالمواهب الفردية لمخاطبة عميل اليوم الذكي والذي يتطلب براعة فائقة لإحداث توجه وتركيز على منظمته ، ولتحفيــز الأرباح المستقبلية التي تدعم استمرارية دائرة العمل .

ماذا أعرف عن التسويق ؟

كمسوّق قد عملت لدي بعض الشركات الأكثر شهرة في العالم

منذ أيامي الأولى في شركة الطيران البريطانية British Airways ، حيث أمضينا ساعات كثيرة لوضع خطة لإلحاق سرير في درجة رجال الأعمال ، ولا نخسر أموالاً ، وحتى العلامة التجارية والتحديات في التموين والإمـــداد لشركة الكوكاكولا للدخول إلى أسواق أوربا الشرقية الصاعدة ، لقـــد كـــان مطلوباً حلول جذرية أكثر تقدمية .

في شركة American Express ، أدركنا أن العلامة التجارية كان يجب أن تكون أكثر من مجرد شارة بلاستيك تعبر عن الصداقة ، ولكن عليها أن تقنع قادة إدارة الأعمال بأن يخرجوا من أبراجهم العاجية . وبعـــد ذلـــك كانت هناك التحديات الثقافية اللافتة في جعل الشـــركة التـــي علـــى القمـــة التكنولوجية Microsoft ، اعتبارها دائرة العمل الأكثر توجهاً إلى العميل .

ومع ذلك ، العمل لدي الشركات الصغيرة قد وفر غالبـــاً خبـــرات عظيمة للتعلم . من الهيئات الحكومية إلى المخابز الصغيرة في هولاندا ، إلى الصعود الفلكي ثم الهبوط في Regus ، شركة خدمات مكتبية ، دوائر العمل

---

*- **FTSE = Financial Times and Stock Exchange**
(من المجلة اللندنية المشهورة)

الصغيرة ليس لها بديل إلا أن تفكر بصورة مختلفة لهزيمة المنافسين الكبار لكي تستثمر جيداً ما لديها من قوى ، وتفعل الكثير من القليل .

كمدير عام تنفيذي لأكبر منظمة تسويقية على مستوى العالم ، " معهد التسويق الموثق عالمياً " Chartered Institute Marketing ، ذات 60.000 عضو في 131 بلداً ، أتيحت لي فرصة عظيمة لمقابلة مسوقين عظام من كل أجزاء العالم . كنت محفزاً بالطاقة والأفكار اللافتة التي أثارها المسوقون ، عواطفهم من أجل العلامات التجارية والعملاء ، لكي يحدثوا إسهاماً أكثر قيمة إلى دوائر أعمالهم ، ورغبتهم في النجاح كمهنية .

ما الذي ألهمني ؟

لم تكن تجارب العمل الهاماتي الوحيدة ، ولا ينبغي أن تكون أيضاً الهاماتك . توقعاتنا وطموحاتنا ، الطريقة التي نفكر بها ، وإيماننا بأن نفعل بصورة مختلفة ، تأتي أكثر تجاربنا من خارج مواقع أعمالنا . كل أنواع الخبرات ، كبيرة كانت أم صغيرة قد ألهمتني .

كانت تجربتي الأولى الحقيقية مع الأسواق في مدينة صغيرة Rothbury ، حيث نشأت . أشاهد كل يوم أربعاء قوافل من الجرارات الزراعية تصل من كل اتجاه لشراء وبيع ماشيتهم ، ثم يعودون من حيث أتوا في آخر اليوم .

كان آبائي يشجعاني دائماً أن أجرب الأشياء الجديدة ، ومن هذه نما شغفي وعواطفي . حتى عندما تعاملت مع دروس الموسيقى لنادي الجري المحلي لم تزل والدتي تشجعني ، ووالدي يدفعني إلى السباقات كل أسبوع . لم أكن لأفعل أشياء كثيرة دون تدعيمهم وتشجيعهم .

أحببت الفوز أيضاً ، في كل ما أفعله . عندما تجرب النجاح ، ترغب في الكثير منه . سوف لا أنسي مطلقاً الفوز الذي حققته أول مرة في سباق 1500 متر لأطفال مدارس المنطقة . كان عمري في ذلك الوقت 11 سنة . ومنذ ذلك اليوم لم أخش أبداً وضع نفسي في المواجهة ، ملاحقة الأوقات الأسرع ، والبهجة الخالصة من خلال الجري بأقصى سرعة خلال الانتهاء من المهمة قبل أي شخص آخر .

في الجامعة ، كان لدي حب استطلاع علمي . درس الفيزياء وبصفة خاصة الموصلية الفائقة للجسيم الذري عندما يبرد إلى – 200 درجة سليسيوس Celsius . ومع ذلك ، بينما كنت مفتوناً بخصائص الطبيعة التي لم تفك أسرارها بعد ، كنت أشعر بالملل السريع لحل المعادلات الجبرية الطويلة والمتكررة . الإلتقاء مع شريك المستقبل لحظة مثيرة . لن أنس أبداً فرحة تعرفي على زوجتي Alison ، التي على مدي سنوات قد أصبحت أفضل صديقة ، حافزي على أن أفعل ما كنت أعتقد أنه مستحيل ، وهمزة الوصل بيني وبين الحقيقة . بالطبع كان لدي أبطال الرياضة المحببين لي ، كأي شخص آخر . مشاهدة Sebastian يتحدى إصابته ومرضه ليكسب ميداليته ا لذهبية الأولمبية الثانية ، Steve Cram يحطم الأرقام العالمية كل أسبوع و Jonathan Edwards يقفز إلى ارتفاعات لم يكن ليستطع تصديقها . أستطيع أن أظل متذكراً ، التواريخ ، الأزمنة ، والمسافات .

في دنيا الأعمال ، الفرصة في أن أجدد كانت سر نجاحي . بصفة خاصة ، العمل مع الزملاء والهيئات في British Airways ، جعلنا نخرج من معتقداتنا ومعوقاتنا ، لنخلق أفكاراً اقتحامية تسعى إلى إعادة تعريف صناعة الطيران ، وهو ما شكل توجهاتي وطموحاتي .

أحياناً ، مجرد وجودك في قلب الأحداث مهم ، لمراقبة الأفعال ، ومعاينة المناخ . لقد كنت محظوظاً لكي أعمل لدي Silicon Valley أثناء أواخر التسعينيات (1990) ، لكي أشعر بالطاقة والطموح لدي أصحاب المبادرات والمستثمرين الذين اجتهدوا وناضلوا لتحقيق ثرواتهم التكنولوجية .

ربما تَمَثَّل التفكير الأكثر أهمية حول العبقرية في مقابلة الأفراد الناجحين داخل العلامات العظيمة على المسوى الدولي . من الخارج كانت عبارة عن أسماء تبعث فيَّ الرعب . في الداخل أفراداً عاديين ، شغوفين للتعلم من شركات أخرى ، ولتحسين ما يفعلونه.

في نهاية اليوم ، ليس هناك شيء مثل طفلين صغيرين يجذبانك إلى الواقع . إنهما يعيدا فرح اللعب البريء ، وأن تغني وترقص ، وتتحدث وتضحك ، ليس كأي شيء من شئون الحياة . هذه بعض الأشياء الصغيرة التي قد دفعتني إلى الأمام . إنني واثق من أنك أيضاً لديك مجموعة خبراتك الخاصة ، التي تؤثر على معتقداتك ورؤيتك ، وتوجه أحكامك وطموحاتك .

هذه الأشياء وضعت أيضاً شروطاً على الطريقة التي أنظر بها إلى العلامات التجارية وأسواقها ، الطريقة التي أقرأ بها الكثير من كتب التسويق، والطريقة التي أتعلم بها من الشركات والأفراد من حولي . الكتب بالطبع تقدم مجرد وجهة نظر ، وأحسن الممارسات مجرد إحدى الطرق التي تتحقق بها النتائج . يتمثل التحدي في أن تختار أفضل الأفكار والرؤي بالطريقة الصحيحة لمنظمتك .

ما الذي سوف تتعلمه ؟

تخيل إذا استطعت أن ترى الفرص المنبثقة في أسواقك كما فعل Apple's Steve Jobs ، وأن نتناولها برؤية Jeff Bezos في Amazon ، وقيادة المدير العام التنفيذي Meg Whitman في eBay ، والنجاح التجاري الذي حققه Phil Knight مؤسس شركة Nike .

تخيل إذا استطعت أن تحول صناعتك باتجاه Michael Dell ، وتحديد James Dyson ، ومثابرة Michael O'Leary على توفير خط طيران منخفض التكاليف . تخيل إذا استطعت أن تبني علامات تجارية قوية مثل ما فعله Scott Bedbury لكل من Star bucks و Nike ، ومع استخفاف Jones Soda بالتقاليد مؤسس Peter van stolk ، وابتكار إعلانات مرعب الأطفال Trevor Beattie .

تخيل إذا استطعت أن تحقق خبرات مصمم الجماليات Jonathon Ive في iPod ، وشغف صاحب مبادرة السندويتش Julian Metcalfe ، وفعالية Jim Stengel كبير المسوقين لدي P&G .

تصف عبقرية التسويق كيف يمكنك أن تفعل كل هذا :

- إفهم الغرض من أسواق اليوم المعقدة والمتغيرة ، وميز بين النقاط الساخنة ، المساحات البيضاء والثقوب السوداء .
- أن تصبح القوة الدافعة لاستراتيجية دائرة عملك ، وأن تحدد مصادر الميزة التنافسية الجديدة .
- استعن بمنهج من الخارج إلى داخل إجمالي دائرة عملك ، ووفق بين تطلعات العملاء والمستثمرين .
- وازن بين التسليم اليومي مع الحاجة التي تنشأ غداً بتكوين بصيرة جديدة إلى ما يهم العملاء عملياً .

- ابن علامات تجارية قوية تجذب وتلهم الناس ، والتي تتبنــي أيضــاً مستوى جديداً من المسئولية الأخلاقية والاجتماعية .
- جدد في المنتجات ، الأسواق ونماذج الأعمال بصورة أكثر تقدميــة عن طريق الربط ما بين التكنولوجيا والتصميم بطرق مبتكرة وغير مألوفة .
- ادرس تفصيلياً مقترحات العميل المتميزة والمؤثرة ، وتأكد مــن أن اتصالك قابل للنقل وغير قابل للنسيان .
- اتصل بالعملاء طبقاً لشروطهم ، بطرق أكثر تكاملاً وتقــوم علــى حسن الإطلاع ، متي وأين وكيف يريدون .
- اخدم العملاء بطرق أكثر شخصية وتعاطفاً ، وإنسانية ، مــع نقــل الخبرات التي تكون ضرورية ومؤهلة .
- قس تسويقك بمقاييس صحيحة وعملية ، من أجل تعظيم ميزانيتــك ومواردك لتحقيق عائد أفضل .
- أطلق العنان للقيمة الاقتصادية لتسويقك ، وتحقق من إمكانياتك الذاتية كمسوق .

لدي كل مسوق القدرة على أن يكون " عبقريــاً " ؛ أن توحــد بــين ذكائك وخيالك ، أن يكون تفكيرك أكثر استراتيجية وأدراعك أكثر فعاليــة ، وأن تفعل ما لا يمكن أن تعتقد أنه ممكن .

كيف سوف يساعدك ؟

آمل أن كتاب " عبقرية التسويق " يعطيك الثقة أن تؤدي مهمة التسويق أكثر استراتيجية ، تجديداً وتجارياً .

بينما قد ضمنت هذا الكتاب الكثير من المفاهيم ، دراسات الحالة ، والأدوات لمساعدتك ، فإنه دليل غير مجهد إلى التسويق ، كما أنه ليس بديلاً عن كل النظريات الممتازة في المؤلفات الأخرى .

بدلاً من ذلك ، أريد أن استثير تفكيرك ، أن أوضح الترابطات ، أن ألقى الضوء على المعضلات أن اقترح بدائل ، وأن أحرك الأفعال الأكثر عمقاً ولكنها تقدمية ، والتي تحقق نتائج أعمال محسنة .

آمل أنه يشجعك على أن تري سوقك ودائرة عملك من منظور شامل وأن تتحدي التقاليد في الخارج وفي الداخل ، وأن تزيل الخوف في مجالات دائرة العمل التي ربما يكون فهمك لها أقل .

على مدي سنوات ، وفي بحث هذا الكتاب ، أصبحت مقتنعاً أن :

- الأسواق المعقدة وسريعة التغيير ، التنافسية وغير المحدودة جغرافياً، تمثل المصادر الأفضل لفرص دوائر الأعمال اليوم . إنها يجب أن تكون المثير والقوة الدافعة لدائرة العمل من حيث الفرص ، الاتجاه ، الأولويات ، والتنسيق .
- يمثل التسويق النشاط الأكثر أهمية والأكثر إثارة في دوائر الأعمال . إنه يقدم مجموعة ذهنية جوهرية لكل فرد ، وخاصة قادة دوائر الأعمال ، وأنه آلة تحريك الاستراتيجية والعلامات التجارية ، الخبرات والعلاقات ، التجديد والنمو .

• المسوقون أكثر قيمة لمنظماتهم عن ذي قبل . إنهم يزودون منظمات بالرؤية من الخارج إلى داخل المنظمة ، مع القدرة علــى التفكيــر ابتكارياً وتحليلياً ، استراتيجياً وعملياً ، ابتكارياً وتجارياً .

إذا كنا نستطيع أن نحقق اعترافاً بهذا – خلال تصرفات ونتائج عملية ، حينئذ سوف يكون التسويق مهنة نستطيع أن نفتخر بها جميعاً – يحترمها الزملاء ، يقرها المجتمع ، يتطلع إليها أفضل الموهوبين الشــباب ، والأرض المنبتــة لسلالة مديري العموم التنفيذيين في المستقبل .

يمثل التسويق مفتاح تحقيق نتائج دوائر الأعمال غير المألوفة

إنك تمتلك الموهبة والفرصة لتطبيق ذكاء أنشتين ، وخيــال بيكاســو لفهــم غرض الأسواق ، وإن تكون في وضع متقدم على الجمــاهير ، وأن تحقــق نتائج سوف يفخر بها حتى Warren Buffett

تستطيع أن تكون ذات عبقرية تسويقية إذا شئت

سوف لا أنسى أبداً الكلمات الملهمة التي تعلمتها فــي أيــامي الأولــى فــي التسويق : " ما يمكنك فعله أو تعتقد أنه يمكنك فعله ، أبدأ في فعله . الجــرأة قوة في داخلها العبقرية والسحر .

كن محدداً . كن مختلفاً . كن ملهماً .

الجزء I

العبقرية : صنع عبقري التسويق

Ingenuity : The making of a marketing genius

- كيف تنجح في أسواق معقدة وغير مؤكدة بصورة لا تصدق ، كثيفة التنافس وسريعة التغير ، حيث العملاء والمساهمون يطلبون المزيد باستمرار ، والطرق التقليدية للتسويق لم تعد تعمل بالمدة ؟
- كيف تدرك الغرض من الأسواق اليوم ؟ كيف تحدد أفضل الفرص للنمو ؟ كيف تتناول كثافة المنافسة وصعود قوة العملاء ؟
- كيف تلبي توقعات العملاء ، العاملين ، والمساهمين العالية ؟ وفي الواقع للمجتمع ككل ؟ كيف توفق بين هذه الحاجات المختلفة ؟ كيف تخلق قيمة غير مألوفة لكل منهم ؟

- ماذا يعني أن تكون عبقرياً ؟ كيف يختلف العبقري ؟ كيف يجمعون بين الذكاء والخيال ؟ ماذا يعني أن تكون عبقري تسويق ، وكيف يحقق هذا نتائج أفضل ؟

" الأفراد المتميزون يتصورون ليس فقط ما هو ممكن أو محتمل ، ولكن أيضاً ما هو مستحيل . وعندما يتصورون المستحيل ، يبدأون في رؤيته على أنه ممكن " .

Cheri Carter – Scott

" ضع في ذهنك أنك لا تستطيع أن تتحكم في مستقبلك ، مصيرك ليس في يديك ؛ إنه في أيدي المستهلك والمجتمع غير الرشيد . سوف تخبرك حاجاتهم ، رغباتهم وطلباتهم إلى أن يجب أن تذهب .. يعني هذا أنه يجب على المديرين أنفسهم أن يشعروا بنبض التغيير على أساس يومي ومستمر ... يجب أن يكون لديهم حب استطلاع كثيف ، ملاحظة الأحداث ، تحليل الاتجاهات ، ينشد أمارات التغير ، ويترجم هذه الأمارات إلى فرص ."

Michael Kami

المسار الأول : التمهيد

فهم الغرض من الأسواق الغامضة

Making sense of uncertain markets

الأسواق المعقدة ، المنافسة الكثيفة ، العملاء المتوقعون ، المساهمون الـذين يتطلبون براعة فائقة يحتاج هذا إلى تسويق أكثر ذكاءً . لكي تـري شـكل الأسواق المنبثقة ، وكيف يمكن أن تتشكل ، لكي تستهدف أفضل الفرص قبل الآخرين ، لكي تهزم المنافسين بطرق أذكي من تخفيض الأسعار ، لكي تجدد بصورة أكثر تقدماً في اتجاهات غير مألوفة ، لكي تبني علامـات تجاريـة مختلفة عن أي شخص آخر ، لكي تندمج مع العملاء بطرق لا يعتقدون أبداً

أنها ممكنة ، ولكي تحقق عائدات للمساهمين سوف تجعل المحللين يقفزون ، يتطلب كل هذا منهجاً جديداً ومختلفاً ..

" ما لم تكن مستعداً للتخلي عن أشياء قيمة ، سوف لا تستطيع مطلقاً أن تتغير بصدق ، لأنك سوف تكون للأبد تحت رحمة أشياء لا تستطيع التخلي عنها " .

Andy Law

"إنهم يلعبون مباراة . إنهم يلعبون في عدم لعب مباراة . إذا أوضحت لهم أنني أراهم ، سوف أخالف القواعد ، وسوف يعاقبونني . يجب أن ألعب المباراة ، في عدم رؤية أنني أري المباراة ."
Kevin Kelly

من الداخل إلى الخارج	من الخارج إلى الداخل
الكثافة . تأتي المنافسة من كل زاوية، أسواق قريبة وبعيدة . التقليد لحظي ، التماثل منتشر	**التعقيد** . الأسواق معقدة بصورة لا تصدق ، غير واضحة ومفتته ، بلا حدود ، وغير قابلة للتوقع .
الإمكانيات . توجد فرص أكثر تنوعاً عن ذي قبل ، تستطيع دوائر الأعمال أن تنافس في أي مكان ، وتفعل أي شيء	**السرعة** . تغير السوق متواصل ومتسرع . تنبثق تحديات وفرص جديدة بسرعة
التوجه . تستمر الشركات في العمل من الداخل إلى الخارج ، مع ومضات مالية ، تسعى إلى تحسين ما قد تفعله دائماً .	**القوة** . العملاء الآن يمسكون بزمام الموقف ، يطلبون منك أن تعمل من الخارج إلى الداخل ، ماذا ، أين ، وكيف عندما يريدون

التنافس في ظل أسواق سريعة التغيير ، حيث قد سقطت الحدود وانتهكت القواعد يمكن أن تكون تجربة منحرفة . خذ على سبيل المثال ، الاتصالات العالمية اليوم – بالنسبة لبعض الشركات تمثل دائرة أعمال الاتصالات عن بعد ، آخرون يرونها سوق اتصالات أكثر اتساعاً ، وشركات أخرى IT ، أو تشبيك عالمي عن طريق الانترنت . يحدد منظورك منافسيك، مجموعة حلولك ، عملاءك ، وإمكانيات نجاحك .

هل يحدث هذا فرقاً ؟ شركة الاتصال عن بعد ذات التركيز الضيق ، قد تبدأ في التساؤل عن عملائها أين ذهبوا ، بينما ينبغي على شركة

الاتصالات أن تجاهد وتناضل لأن تكون ملائمة لأولئك الذين لديهم حاجة تليفونية محددة . الأفراد الذين يعملون في تكنولوجيا معلومات الفضاء ، قد يضعوا أسعارهم استناداً إلى مجوعة IT زميلة لهم ، والتي يمكن أن تدرك على أنها عالمية ومكلفة مقارنة بأحد الأسواق الرائدة . ومع ذلك ، إذا كان العميل المستهدف في مجموعة IT الذهنية ، فإنها تستطيع حينئذ أن تضاعف هامش أرباحك أربع مرات . نعم ، هناك فرق .

يتطلب إدراك التعقيد ذكاءً لافتاً . كتب Bill Jenson مؤلفه " البساطة " الذي يسعى إلى تفسير عالم اليوم إلى أبعاد يمكنك أن تستثمرها جيداً . ومع ذلك ، كما أدرك علماء فيزياء الكمية ؛ تتطلب المشكلات المعقدة حلولاً معقدة . وبينما قد تبدو النتيجة مثيرة للإعجاب ، فإن المشتقات ليست سهلة . لا شيء مؤكد ؛ كل شيء له مستوى من الغموض حوله . وكل شيء مرتبط بكل شيء بطريقة ما .

نستطيع أن نعمل جيداً لتذكر النسبية وعدم التأكد من عالم اليوم . الطرق القديمة ، ليس فقط لا تعمل ، ولكن التعقيد جاء أيضاً بالكثير من الفرص الجديدة ، إذا كنت تتمتع بمجموعة ذهنية صحيحة . ومع ذلك ، عضو مجلس الإدارة الذي يجلس على طاولة اجتماعات المجلس ويردد " في أيامي كنا ننظر إلى هذه الأشياء ببساطة ، من المحتمل أن يخطيء الهدف ، حيث أنه يمثل المسوق الذي يسعى إلى تطبيق النماذج التقليدية الأكثر سهولة، على التحديات المعقدة .

لنأخذ العملاء . إنهم اعتادوا أن يأتوا في سلسلة من الأشكال والأحجام المتماثلة . لقد أطلقنا عليها فئات . استطعنا أن نتوقع أن الأفراد من فئة ديمغرافية – اجتماعية معينة سوف يتصرفون بصورة متشابهة ويريدون نفس الأشياء . الأمر ليس كذلك اليوم . الأفراد ليسوا فقط أكثر اختلافاً ؛ مما

ترتب عليه الكثير من الفئات المتناثرة إلى حد كبير ، ولكنهم أيضاً أقل إمكانية للتوقع ، يتصرفون بطرق مختلفة في الأوقات المختلفة . ومن ثم ، في كثير من الفئات المختلفة يأتي التصرف استناداً إلى المناسبة أو حتى المزاج العام .

يحتاج المسوقون إلى منطق أكثر عمقاً وأكثر ابتكارية للنجاح في وسط التعقيد

يجب أن يعاد توجيه العلامات التجارية لكي تتنافس داخل هذه الديناميات السوقية الجديدة . ومع ذلك ، تتمثل الخطوة الأولى في أن تختار أين وكيف تريد أن تتنافس في هذا العالم الجديد . بهذه الطريقة فقط تستطيع أن تقرر نوع الشركة التي سوف تريد العمل من أجلها ، نمط الجمهور الذي تستهدفه، نوع اقتراح القيمة الذي سوف يكون معقولاً . بهذه الطريقة فقط ، تكون لديك الفرصة لتحديد المستقبل في رؤيتك ، لضمان أن تكون جزءاً منها ، وقائداً في داخلها . الحدود الغامضة للعوامل الفعلية والحقيقية ، واندماج الصناعات التي لم تكن بينها علاقة سابقاً عبارة عن تحد رهيب ، ولكنه أيضاً فرصة لافته . الإمكانيات الخلاقة في عالم اليوم المتشابك ليس لها نهاية . تقريباً كل علامة تجارية تستطيع أن تعمل داخل أي علامة أخرى ، أو ضد كل منها الأخرى ، في أسواق اعتادت ألا يكون بينها روابط . سواء كان ذلك مع Time Warner الذي أدمج معاً العالم المتشتت من المجالات ، الأفلام السينمائية والشبكات – أو علامة تجارية واحدة مثل Virgin التي امتدت إلى تقديم خدمات كثيرة ومتنوعة تبدو أنها غير ذات علامة بينها ، توجد إمكانية ضخمة لأن يدركها أولئك الذين لديهم الأحلام والعقول ، الثقة والإصرار لتحقيقها .

الإلهام (1.1) - Google

Google مصطلح رياضي يتكون من رقم 1 يتبعه 100 صفر . إنه ربما يرمز إلى ضخامة طموح Google وتأثيره المتزايد على كل ديناميات الأسواق والتسويق .

في عام 1995 أنشأ Larry Page وزميله Sergey Brin في حجرة نومهم بجامعة Stanford ما أمكنه في خلال 5 سنوات أن يتعامل يومياً مع 100 مليون بحث على الانترنت يومياً ، والذي جعلهما متعددي البليونيرات في أقل من عقد من الزمن .

لدي Google رؤية بسيطة ؛ أن يكون آلة البحث الأسمي والأكمل ، أو كما قال Page ، " آلة البحث التي تفهم بالضبط ما تعنيه ، وتعطيك مباشرة بالضبط ما تريده ." الآن ، مع أكثر من 80 مليون مستخدم يبحثون خلال 8 بليون من صفحات web ، صَرْح Google أسس جيداً بصفته آلة البحث الرائدة على مستوى العالم .

في الواقع ، يبدأ معظم التسويق اليوم مع Google ، : لا تتضمنه الكتب المقررة في تدفق نظريات الاتصال ، والقليل من وكالات الإعلان تتجرأ على الاعتراف بذلك ، ولكنه في الواقع يمثل تحكم المستهلك ، مبادأة العميل التجارية ، قبضة العميل القوية في عالم اليوم الأكثر تعقيداً .

يتحقق الوعي بالعلامة التجارية خلال كلمة منطوقة ، وتأثير الفيرس Virus على مدخلات Click من مواقع أخرى مختلفة ، ويتم تحفيز الإيرادات بتمكين المعلنين لاستهداف المستخدمين online بطرق شديدة التعقيد والكفاءة .

تفرض منشأة Google أن هذا يجعل الإعلان مفيداً للعملاء وأيضاً للمعلن ، إنها تعتقد بأن العملاء يجب أن يعرفوا أنه عندما يدفع شخص ما

مقابل أن يضع رسالة أمامهم ، لذلك تسعى إلى أن تميز الإعلان عن نتيجة البحث أو المحتويات الأخرى على الصفحة . في الواقع ، لا تبيع Google إجراءات البحث أو النتائج ذاتها ، ولا تسمح للأفراد أن يدفعوا من أجل الترتيب عالي المستوى .

يستخدم آلاف المعلنين Google AdWords للترويج لمنتجاتهم وخدماتهم على الانترنت مع الإعلان محدد العملاء المستهدفين ، أكبر برنامج من نوعه . يضاف إلى ذلك ، الآلاف من مديري مواقع web يستفيدون من برنامج google AdSense لتوصيل الإعلانات الملائمة مع محتوى مواقعهم، بما يحسن من قدرتهم على توريد الإيرادات وإثراء خبرة عملائهم .

نظام الترتيب الأساسي عبارة عن نموذج لديمقراطية العميل – يبحث التصنيفات التي تحدد ترتيبها المواقع الأكثر شعبية ، وتدعمها تلك المواقع التي تشجع تشبيكاً أكثر انفتاحاً ، مع ربط كل موقع منها بالآخر .

تبقي Google قوية في عالم معقد بتمسكها بفلسفتها على " عشرة أشياء " . بينما قد تحدي اعتقاد القائمين عليها غالباً التقاليد والأعراف السائدة، – ليس فقط في إرباك الأسواق ، ولكن أيضاً ، على سبيل المثال ، في عام 2004 عندما أنشأوا شركة Nasdag ، حيث أصروا على أنه ينبغي على المستثمرين ألا ينظروا إليها " كشركة عادية " – كانت اتفاقياتهم تتمثل في التوجيه المدعم الذي يبقيهم مرنين ، ولكن يسيرون في الاتجاه الصحيح .

Google

الأشياء العشرة

1- ركز على العميل ، وسوف يتوالي كل شيء آخر . بينما يدعي الكثير من الشركات بأنها تضع عملاءها أولاً ، القليل يستطيع أن يقاوم إغـراء اتخـاذ تضحيات صغيرة لزيادة قيمة المساهم .

2- من الأفضل أن تؤدي شيئاً واحداً جيداً ، حقيقة جيـداً . Google تبحث بالفعـل . Google لا تقوم بعملية تخمين (تسـتطلع الأبـراج) ، لا تقـدم نصائح مالية أو دردشة . كل مهام أفرادنا مخصصة لخلق آلة البحث التام ..

3- السريع أفضل من البطيـئ . تؤمن Google بالإشباع الخطي . إنك تريـد إجابات ، وتريدها الآن . من نحن لكي نجادل ؟

4- تنجح الديمقراطية على الموقع . تنجح Google ، لأنها تعتمد على ملايـين الأفراد الذين يراسلون مواقع web لتحديد أي المواقع الأخرى تقدم محتويات ذات قيمة ..

5- لا تحتاج إلى أن تكون في مكتبك للحصول على إجابة . العالم متنقـل باسـتمرار ، وغير مستعد لأن يكون محصوراً في مكان ثابت .. خلال أجهـزة PDA ، التليفون المحمول أو سياراتهم ..

6- إنك تستطيع أن تجمع أموالاً دون أن ترتكب مخالفات . Google دائـرة عمـل . تشتق إيراداتنا من تقديم تكنولوجيا البحث إلى الشركات ، ومن بيـع الإعلان ..

7- دائماً هناك المزيد من المعلومات . عندما نفهرس المزيد من الصفحات أكثـر من أي خدمة بحث أخرى ، فإننا نركز على المعلومات التي ليسـت جاهزة للوصول السهل إليها من الصور أو ملفات PDF .

8- الحاجة إلى المعومات تتخطى كل الحدود . تسهل Google الوصول إلى المعلومات عبر كل العالم - يمكن أن تتأقلم وحدة الربط interface إلى حوالي 100 لغة .

9- يمكن أن تكون جاداً دون إزعاج . يريد المؤسسون إنشاء شركة ليست مهتمة بأي شيء فيما عدا البحث ... المهمة يجب أن تكون متحدية والعمل يجب أن يكون ممتعاً .

10- " عظيم فقط " ليس جيداً بدرجة كافية . دائماً حقق أكثر مما هو متوقع . من خلال التجديد والتكرار ، تأخذ شيئاً يعمل جيداً ونحسنه بطرق غير متوقعة .

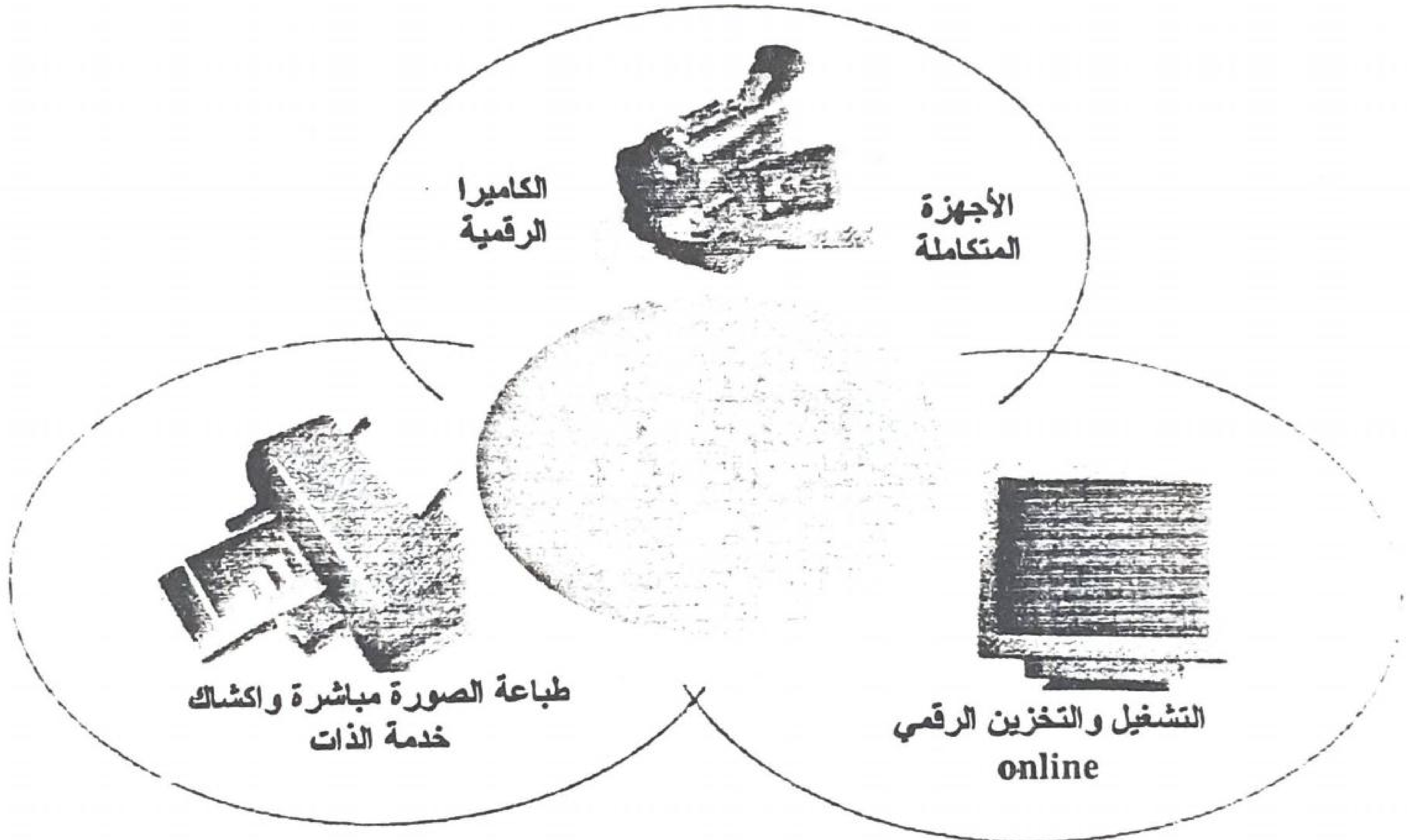
مفهوم (1.1) - مساحة السوق

تعرف Kodak أين تقف - العلامة التجارية الرائدة في سوق الفيلم التصويري . الأسواق والمنافسون ، العملاء والمنتجات كانت جميعها قابلة للتوقع تماماً . على مدي عقود جاء فيلم الكاميرا بأشكال وأحجام مختلفة ، ولكن كان كل فرد يعرف أن فيلم كوداك كان الأفضل من Fujifilm أو Agfa .

في السنوات العشر الأخيرة ، لم يكن مركز كوداك واضحاً بصورة متزايدة - ما السوق التي تعمل في إطاره ، من هم المنافسون ، ما العملاء الذين تريدهم ، أو ما المنتجات التي تركز عليها . قد حل التجديد المزلزل الرقمي محل كل الفيلم التقليدي ، والأسواق المنفصله سابقاً في مجال المعدات والبرمجيات والتشغيل والتصوير والطباعة قد تقاربت جميعاً .

تأتي الكميرات الرقمية من Dell أو Sony ، الصور تخزن في جهاز الحركة الآلية drive ، بالمشاركة مع البريد الإلكتروني ، وإذا كنت لا

تزال تريد الصور المادية ، يـأتي التشـغيل مـن Snapfish أو Jessops والطباعة من HP أو Epson . حاولت شركة كوداك الاستجابة فـي كـل اتجاه . كاميرات كوداك ، محافظ كوداك online ، آلات كوداك الطابعـة ، أكشاك كوداك الطابعة . إنها تصف نفسها كشركة تصوير ، ولكن تركيزهـا أو مستقبلها غير واضح .



الأسواق والتقارب التكنولوجي ، عدم ملاءمة الحـدود الماديـة ، حاجـات العملاء وتجار التجزئة المتغيرة ، وظهور منافسين من أسواق لا توجد علاقة بينها ، قد خلق تعقيداً في كل قطاع .

في هذه الأيام ، من الصعب أن تعرف أي أنواع الأعمال يمكـن أن تطلقه على دائرة عملك ، أو أن تميز بين المنافس والمتعاون (على الـرغم من أنه قد يكون واحداً أو نفس الشيء) ، وأيـن يجـب أن تـراهن علـى

مستقبلك . ليس فقط السوق مختلف ، ولكنه دائم التغيير أيضاً . ومن ثم ، ما هي محفزات التغيير ؟

تأتي هذه المحفزات إلى حد كبير من التكنولوجيا ، ولكن أيضاً توجد عوامل اجتماعية واقتصادية . تتضمن الحوافز :

- صعود القوة الحسابية ، الشبكات متداخلة النشاط وعملية .
- ضغط المسافة والوقت ، والسرعة في التغيير .
- عدم الملاءمة الجغرافية ، الحدود ، والتدرج الهيكلي .
- اقتصاديات بلا احتكاك ، وشفافية الشركات .
- تقليد سريع للمنتجات الجديدة ، ودورة حياة قصيرة للمنتجات .
- عولمة أو كونية ا لثقافة ، جنباً إلى جنب مع الاختلاف الديني .

ظهر Moore's Law أثناء ازدهار " dotcom " ، وعلى خلاف الكثير من الشركات التي كانت مرتبطة به أساساً ، ظل هذا القانون مستمراً وقوياً . لاحظ Gordon Moore مؤسس شركة Intel أن القوة الحسابية تتضاعف تقريباً كل 18 شهراً ، بينما تبقى التكاليف كما هي . أدي هذا التحسين الذي لا يلين إلى التقصير في دورة الحياة والتقادم الذي نراه في المنتجات اليوم .

ومع ذلك ، تذهب قوة الانترنت إلى أبعد من الأجهزة التي نتعامل معها من خلالها . الأكثر دلالة من قانون Moore ، القانون المرتبط بقانون Metcalfe الذي يفسر قوة الشبكات ، والطريقة التي تحفز بها أشكالاً من النشاط المتداخل ، ويمكن أن تبني بسرعة مجتمعات قوية وتحقق نطاقاً ومراحل عظيمة . Robert Metealfe ، الذي دشن 3com افترض أن قوة الشبكة ترتبط بمربع العقد nodes . لذلك ، كل عضو إضافي له تأثير متفاوت . فكر في شركة eBay ، على سبيل المثال ، حيث تخلق شبكة المستخدمين وتنوع البضاعة العرض (الاقتراح) .

تأثير التكنولوجيا =	**القوة** قانون Moore يقول تتضاعف قوة الحساب كل 18 شهراً	×	**عرض النطاق الترددي** قانون Gilder يقول عرض النطاق الترددي في الاتصال عن بعد يصل إلى ثلاثة أضعاف كل 2 شهراً	×	**الشبكة** قانون Mercalfe يقول قيمة الشبكة تتمثل في مربع ما بها من عقد	×	**التنوع** قانون Kao يقول الابتكار يتصاعد فلكياً مع التنوع

يرافق البيئة المتغيرة ممارسات ، موضوعات ، لوائح تنظيمية جديدة تخلق لدوائر الأعمال والتسويق تحديات جديدة . صعود مناهج التسوق عن بعد الأعنف اقتحاماً ، مثل الرسائل المسجلة الأكثر إغاظة التي تحدث إزعاجاً في بيتك في أي ساعة من الوقت بمقترحات عالية التضليل بأنك " قد كسبت جائزة كبرى مما دفع الغالبية العظمي من الأسر الأمريكية لوضع حظر على هذه الممارسات عن طريق تسجيل الرغبة في عدم وصول مثل هذه الرسائل (موقع donotcall.com) . المزيد من الأمثلة العامة تتضمن :

- طلب توفير تأمين خصوصية العميل وملكية معلوماته الشخصية .
- حركة المستهلك العنيفة المضادة لكل أعمال التهور والتطفل من التسويق المباشر .
- صعود الموضوعات الاجتماعية والأخلاقية من البيئة إلى الشفافية .
- تضاؤل ثقة العميل ، وتفشي التشويش التنافسي غير الشرعي .
- عالمية العلامات التجارية ، مما يؤدي إلى التماثل الثقافي وذوبان التصنيفات .

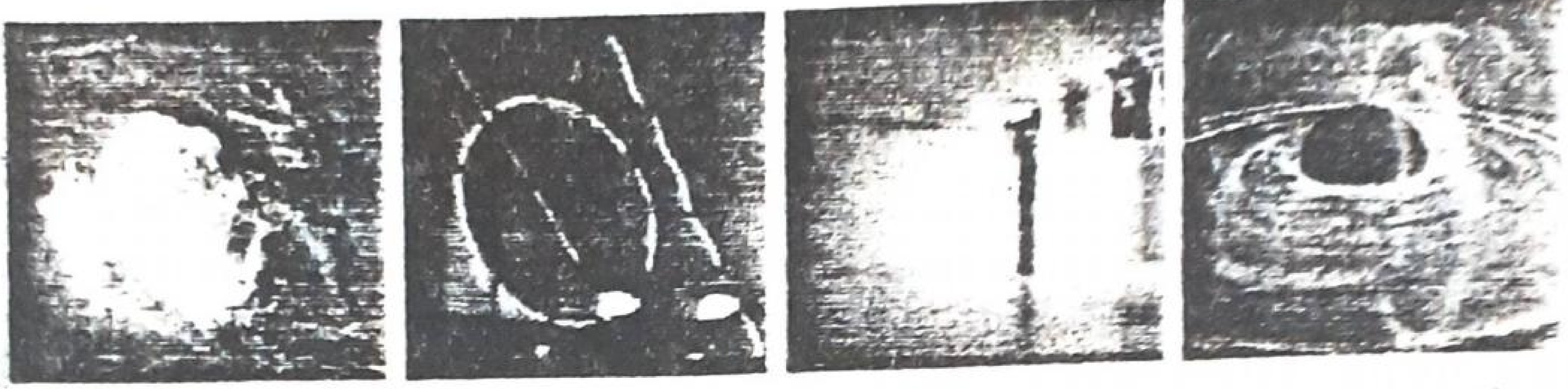
- أهمية الخصائص الذهنية ، وقيمة الأصول غير المنظورة .

العملاء أكثر اختلافاً وأكثر ذكاءً ، توقعاتهم أعلى ، وأكثر قوة عن ذي قبل . على سبيل المثال ، تظهر بحوث Martin Lindstrom في مركز BrandChild ، أن الأطفال يتجاوبون مع التعقيد أفضل كثيراً من الكبار : إنهم يستطيعون أداء 5.4 أشياء في نفس الوقت – المشاهدة ، اللعب ، التحدث ، الكتابة ، والأكل – بينما الكبار يستطيعون 1.7 فقط (الرجال حتى أقل) . بعض المضامين الأكثر اتساعاً :

- المجتمعات الغربية أكثر وفرة ، ولكن أقل وقتاً للتمتع بها .
- الأفراد الأكبر سناً أكثر غني من حيث الوقت ويرغبون في السفر حول العالم .
- ينمو الصغار بسرعة ، وبسرعة يستغنون عن لعبهم التقليدية بأحدث التصميمات .
- صعود مجتمعات online ، جماعات الشراء وجماعات الضغط السياسي Lobbies .
- القلق حول الصحة والبدانة ، انهيار معايير الرياضة .
- الكثير منا لديه كل شيء نحتاج إليه ، ومع ذلك لا زلنا نردد " هل من مزيد " .

هذه التغيرات الهيكلية والسلوكية تعيد تشكيل الأسواق جذرياً ، جاعلة الوحدات المربحة غير مربحة ، متطلبة طرقاً جديدة للتعامل مع الوحدات القائمة ، وفتح أبواب جديدة تماماً للمنافسة . في الواقع من المفيد أن ترسم خريطة توضيحية " لمساحة سوقك الممتدة " ، أسواقك القائمة والمجاورة ؛ المجاورة من حيث إمكانية دائرة العمل ، وتطبيقات العميل .

تستطيع داخل هذه المساحة الممتدة أن تضع يدك على أفضل الفرص المحتملة ، الآن وفي المستقبل . وأين المنافسة الآن ، والمحتملة أن تكون . تستطيع حينئذ أن تحدد :



الثقوب السوداء حيث تموت العلامات التجارية القديمة

المساحات البيضاء حيث لم يغامر أحد

الأماكن الباردة حيث تنبثق أحدث الاتجاهات

النقاط الساخنة حيث توجد المنافسة الجديدة

- **النقاط الساخنة** ، حيث يتقارب الطلب ، وتسعى كل العلامات التجارية إلى أخذ دور تليفونات الوسائط المتعددة ، التكامل بين الكمبيوتر و TV .
- **الأماكن معتدلة البرودة** ، حيث يذهب المستخدمون الذين في المقدمة بحثاً عن الجديد والمختلف بما يخلق أشياء بارزة أو في المرتبة الثانية في التميز ، مثل أغذية كوريا ، وسيارات Smart .
- **المساحات البيضاء** ، حيث تنبثق الفرص الجديدة ، غالباً من خلال التقارب . إنها لم تكن قد استغلت بعد ، مثل تجارة التجزئة في iTV أو المحفظة بدون نقدية .
- **الثقوب السوداء** ، حيث تجف الأسواق التقليدية ، واللاعبون في المقدمة يتم تجاهلهم و تهميشهم ، مثل صناعة الموسيقى ، ومنتجي السيارات .

بينما قد يبدو هذا غير عملي ، بعيداً عن اتفاقيات أسواقك الخاصة اليوم ، فإنه يصف فعلياً مشكلة كل سوق اليوم . من مزارع الأغنام إلى أكشاك الأركان ، من الإنتاج الصناعي إلى مطاعم الأغذية ، الأسواق أكثر ارتباطاً عن ذي قبل ، وتتأثر بالتغير الخارجي .

وضع خريطة للسوق أداة استراتيجية تساعدك على إدراك الغرض من مكان سوقك المتغير ، لإلقاء الضوء على بؤر التحديات والفرص أولاً . أحد الأمثلة يتمثل في التقارب السريع بين التليفونات الجوالة والكاميرات ، بحيث يقلق ليس فقط منتج الكاميرا بدون تليفون ، ولكن منتجي الكاميرات بصفة عامة . يحدّث الكثير من الأفراد سماعات تليفوناتهم سنوياً ، لذلك ، التبني ، والتقادم ، يمكن حدوثهما بسرعة لا تصدق .

لا توجد خريطة واحدة ملزمة لأي سوق ، حيث لا يوجد تأكد حول الكيفية التي سوف يتطور على أساسها . لذلك ، خرائط السوق تمثل توقعاتك انطلاقاً من رؤيتك للأسواق ومستقبلها . سوف يكون للآخرين نقاط بداية مختلفة ، وزاويا رؤية مختلفة .

في الواقع ، من المحتمل أن تأتي ميزتك التنافسية في المستقبل جزئياً من مدى جودة استطاعتك على أن تضع خريطة السوق مقارنة بالآخرين .

يجب أن تؤسس خريطتك على أي توحيد للخصائص – مثل القدرات مقابل التطبيقات ، المنتجات مقابل موقع الاستخدام ، والمنتجات مقابل نوع العميل . سوف تعتمد مستويات التغيير على السوق وعوامل أخرى أيضاً .

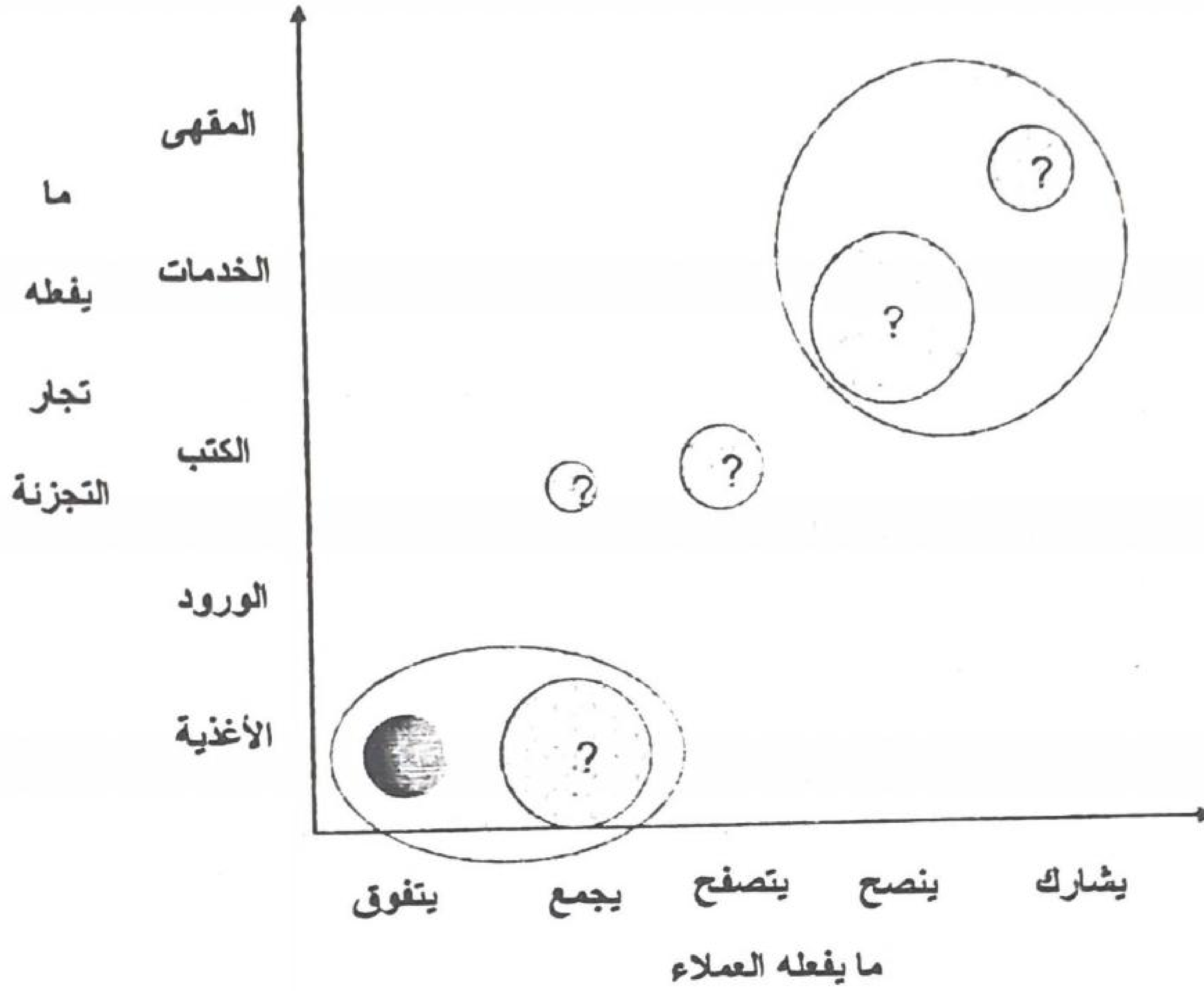
لذلك ، يجب أن يتبني المنهج الأكثر تعقيداً لوضع خريطة السوق أساليب مثل " رادار السوق " ، الذي يدرس التطور المحتمل للأسواق في ضوء التغيرات الاقتصادية ، التنافسية ، العملاء ، التكنولوجية والسياسية – يجب أن توضح كل خريطة المؤكد ، المحتمل ، والممكن .

يمكن أيضاً استخدام سيناريو التطور لتوحيد الإمكانيات المختلفة في سيناريوهات السوق المستقبلي ، ثم تقييم الجوانب الإيجابية والسلبية لكل منها، وتقدير الاحتمال الشامل . في حالة توقع عدد كبير من السيناريوهات لخصائص محددة تكون أكثر تكراراً ، فإن احتمالها سوف يزداد .

إن النتيجة (المخرج) ، سواء كانت حدسية أو مركبة ، فإنها تمثل فهما أفضل لحقيقة سوقك اليوم ، والتحديات والفرص ، التي يمكن أن تكون غير واضحة تماماً من المنظور التقليدي حينئذ يجب تقييم أفضل الفرص في ضوء المخاطر والمكافآت ، كما توصف في الفصل القادم .

كمثال ، فكر في متجر تقليدي محلي . على أحد المحاور يمكننا التعرف على تشكيلة البضائع التي يبيعها المتجر ، على المحور الآخر ، يمكننا التعرف على السبب الذي يدفع العميل إلى استخدام المتجر .

لنبدأ من الأصل ، يبيع المتجر حالياً مواد غذائية ومشروبات . ومع ذلك يمكن للمتجر أن يبيع بسهولة الزهور والصحف ، أو حتى الكتب والموسيقى ، أو حتى الخدمات المحلية أو المرفقية . فيما وراء التسوق في أعلى قمته ، قد يريد المستهلك شراء هدية ، التسوق الأسبوعي للأسرة ، بنود المناسبات الكبيرة ، أو الحصول على نصيحة حول الخدمات الجديدة .
على المصفوفة الناتجة يمكنك أن تحدد أين يمكن أن يكون الطلب اللافت ، من يمكن أن يكون العملاء ، المنافسين ، وكيف يمكننا إنجاز هذا العرض بصورة مبتكرة .



الإلهام (2.1) – Apple

اشتهرت Apple منذ وقت طويل بمجموعتها الذهنية ذات " التفكير المختلف" . أسست الشركة في عام 1979 ، في الأيام الأولى لظهور الكمبيوتر الشخصي . كان Macintosh الثورة العظيمة في الصناعة ، أصبح محبوباً لدي مصممي الأشكال البيانية (graphic) ، الواعدون إلى حد كبير ، حيث استثمروا معالم ميزته الرائدة ، ورفضوا الإنحناء للقوة المتصاعدة " لنوافذ مايكروسوفت .

أحياناً ، في تلك الأيام المبكرة الرائدة في الثورة التكنولوجية ، قد اعترفوا لأول مرة بأنهم أخطأوا فهم الإشارة معتقدين أنهم مخترعون منتجاً ، بدلاً من مجددين سوقاً . لقد كان الكمبيوتر Mac متقدما تقنياً ، ولكنهم يرون أن يأخذوا وضعه الملائم .

بعد مضي سنوات تراجع Apple من المقدمة ، و مع ذلك iMac ، يثبت أن أجهزة PC لا يجب أن تكون رمادية ومملة ، باحثين عن تصـــميم متميز جمالياً وأيضاً وظيفياً بالنسبة للمستخدم . كان iMac ضربة معلـم – الآن يتكامل مع النوافذ (Windows) – ومع ذلك كان لا يــزال قليلــون يعرفون أنه تصميم قابل للربحية .

Apple إحدى العلامات التجارية الرائدة التي تنسب إلــى Kevin Roberts في Lovemarks . في الكتاب المتعلق بموقع web ، طلب مــن الناس أن يقيموا ويتحدثوا عــن أجهــزتهم الذاتيــة Lovemarks . لــيس مستغرباً أن يحصل Apple على تقييم مرتفع على الموقع ، مع كثيــر مــن الإسهامات كالآتي :

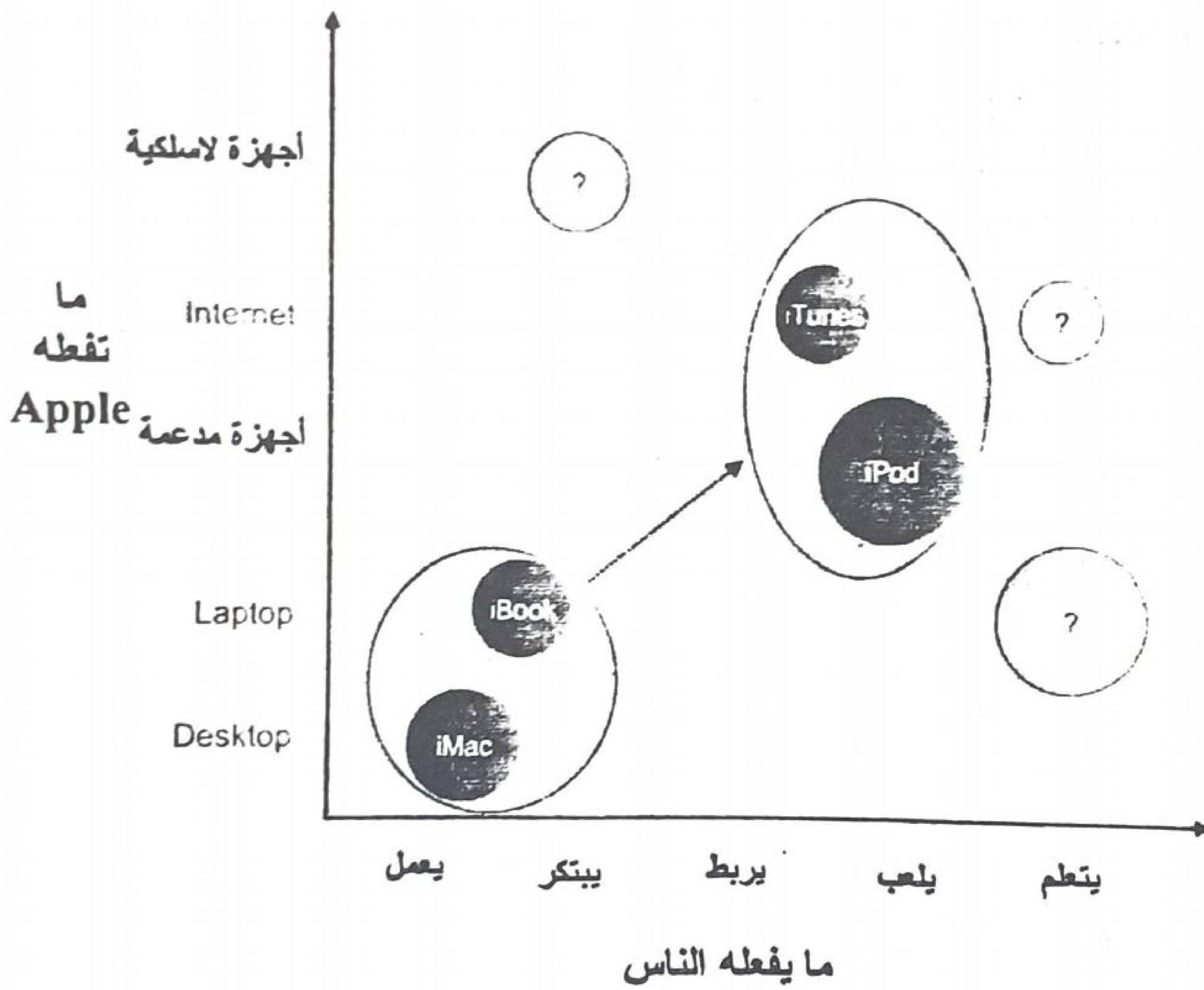
" كمبيوتر Apple هو أول شيء افتحه كل صباح ، وآخر شيء أطفأه كــل مســاء . أجهــزة Apple أثرت حياتي ، وجعلت ما أفعله ممكناً ، بطريقة لا تستطيع المنتجات المماثلة من منتجين آخــرين أن تفعله أبداً . Apple بقصته وأسراره لا يمكن مهاجمته لم أتوقف أبداً عن إعجابي الشديد به ."

بعد تشكيله iMac البللوريــة ، جــاءت تشــكيله iPob الثوريــة ، اعترافاً بأن الألفية الجديدة تعيش بقواعد جديدة .

كانت أشكال الموسيقى الرقمية تناضل من أجل التحرك فيمــا وراء CD ، وتاجر التجزئة . كان Napster الخبيث المحتال الذي أفرغ بصورة غير قانونية موقع web . استطاع كل فرد أن يرى مرونة السوق ، ولكنــه كان غير متأكد إلى أين سيذهب المستقبل . هل ســوف تــتخلص شــركات التسجيل من الأشكال المادية (CD مثلاً) ؟ هل سوف يتخلص الفنانون من شركات التسجيل ؟ هل الموردون لشبكات الانترنت أو شــركات التليفــون سوف تملأ الفراغ ؟

رأت Apple الفرصة وبسرعة أنتجت iPod الظـاهرة الثقافيـة . iTunes المكمل الذي يسجل download المادة التي على الموقع بسـرعة أصبح القائد في القابلية لإعادة تسجيل المادة الموسيقية التي على الموقع وقد باع أكثر من 70 مليون أغنية في سنته الأول ، ولأول مرة يمثـل تهديـداً خطيراً للعالم المادي القديم في الموسيقى .

١٥.



يمكن أن توضح خريطة للسوق التحول الذي حدث في Apple ، بما يظهر التطور السريع في التكنولوجيا – من سـطح المكتـب (desktop) السلكي إلى الدعامـة اليدويـة (handheld) اللاسـلكية ، بينمـا تقبـل المستهلكين لمثل هذه الأجهزة سار بسلامة فيما وراء العمل . Apple تعطل باستمرار اتفاقيات السوق وتوقعات العميل . على سبيل المثال ، كان iPod Shuffle الأقل سعراً وذو المهمة المحددة تحركاً ماكراً لتفـادي أي تقليـد منخفض السعر لابتكاره الأصلي iPod .

من المحتمل أن التطورات التالية لا تزال في رأس Steve Jobs ، ومع ذلك ، بالتوسع في المحاور ، أو دراسة أبعاد أخرى ، نستطيع أن نرى الإمكانيات .

التطبيق (1.1) – وضع خريطة للسوق

كيف تدرك الغرض من الأسواق المعقدة ، حيث الحدود أصبحت ضـبابية ، ولم يعد واضحاً في أي الأسواق تعمل ؟ أين النقـاط السـاخنة أو الأمـاكن معتدلة البرودة للتوسع في العلامات التجارية ؟ أين الثقوب السوداء ؟


1- تعرف على مجال و غرض قاعدة عميلك
حدد عملاءك القائمين و المحتملين ،
حاجاتهم و رغباتهم الحالية و المؤجلة ،
2- تعرف على قاعدة إمكانياتك
حدد إمكانيتك القائمة المحتملة ،
تطبيقاتها الحالية و المؤجلة
3- حدد أبعاد سوقك الجديد
اختر البعدين الأكثر ملاءمة (المحاور) على ايهما تضع خريطة سوقك (أنظر مثال Apple)
4- ضع خريطة للأسواق القائمة
عين مواقع فئات سوقك القائم واللاعبين الأساسيين مقابل هذه الأبعاد
5- اكتشف الفرص الجديدة
اكتشف المجالات الجديدة المحتملة بما في ذلك النقاط الساخنة ، الأماكن البيضاء حتى تستطيع إعادة التركيز والتوسع
6- قيم خيارات السوق
ادرس الخيارات الأكثر قيمة لتطوير السوق ووضع الاستراتيجية

المفهوم (2.1) – سرعة السوق

يفترض Jack Welch ، " عندما تتخطي سرعة التغير خارج الشركة سرعة التغير داخل الشركة فإن النهاية تكون قريبة .

تستطيع الأسواق اليوم أن تتطور بسرعة لا تصدق . يمكن أن تنتشر الأفكار، الهياكل ، المعايير والتوقعات الجديدة ، بطرق كانت سابقاً محفوظة لموجات الهياكل والمناهج التنظيمية . السرعة أصبحت ضرورة تحفزها الترابطات بين الأفراد من خلال التكنولوجيا ، صعود المجتمعات غير المحلية ، ورغبة العملاء المتواصلة في أن يحصلوا على الأجهزة الأحدث ، الأفضل ، الأبرد ، الأصغر والأسرع .

سواء إذا كان تليفوناً جوالاً متعدد حالات الضغط ، أو سلسلة جديدة من أحذية Puma أو أحدث مباراة تفاعلية ، فإنه بمجرد دخول المنتج أحد الأسواق فإنه يدخل كل الأسواق . في الماضي كانت الأفلام تعرض في أمريكا الشمالية قبل أن تعرض في أوربا بما يقرب من 6 أشهر . داخل أسابيع من إذن النشر في LA ، سوف تصبح متاحة للبيع والشراء في محلات بانكوك أو متاحة online للأفراد في كل مكان .

وبالمثل مع المنتجات ؛ فإن الاضطراب السريع والمتكرر في تخزين البيانات ، يظهر حجم الإحلالات الضخمة التي دخلت السوق : الأقراص المرنة floppy الكبيرة حلت محلها أقراص أصغر ، والأخيرة حل محلها CD-ROM ، والأخيرة حل محلها أجهزة USB . كانت مزايا كل جهاز جديد ضخمة – مضاعفة حجم التخزين عدة مرات ، انكماش في الحجم ، أرخص وأكثر ملاءمة . عندما يطرق الجهاز الجديد باب السوق يطلبه كل فرد في كل مكان . ومجرد نقرة واحدة على amazon.com يصلك في أيام .

شنت مايكروسفت Hotmail كخدمة e-mail مجانية online ، وانتقلت من التدشين إلى القيادة في خلال أيام ، دون اللجوء إلى أي تسويق تقليدي . في أسفل كل رسالة بريد إليكتروني يوجد دعوة للمرسل إليه أن ينشئ حساب online مجاناً خاصاً به . نعم ، أول الغيث قطرة ، بعد أيام قليلة تحولت القطرات إلى سيل عارم – 100 مليون فرد في حالة Hotmail .

يمكن رؤية نفس التأثير في كل سوق أخرى أيضاً . السرعة أيضاً أصبحت من الأمور الأبدية عن طريق توقع التجديد وعدم احتمال القديم . السرعة مطلوبة أيضاً نتيجة المنافسة الكثيفة ، والقدرة على توصيل المنتجات الجديدة إلى السوق بصورة أسرع من أي وقت مضى . يدشن منتجو السيارات نماذجهم الجديدة كل سنة ، وأحياناً طبعات جديدة كل ربع سنة ، بينما في أيام " هنري فورد " كانت الدورة تستغرق أكثر من عقود .

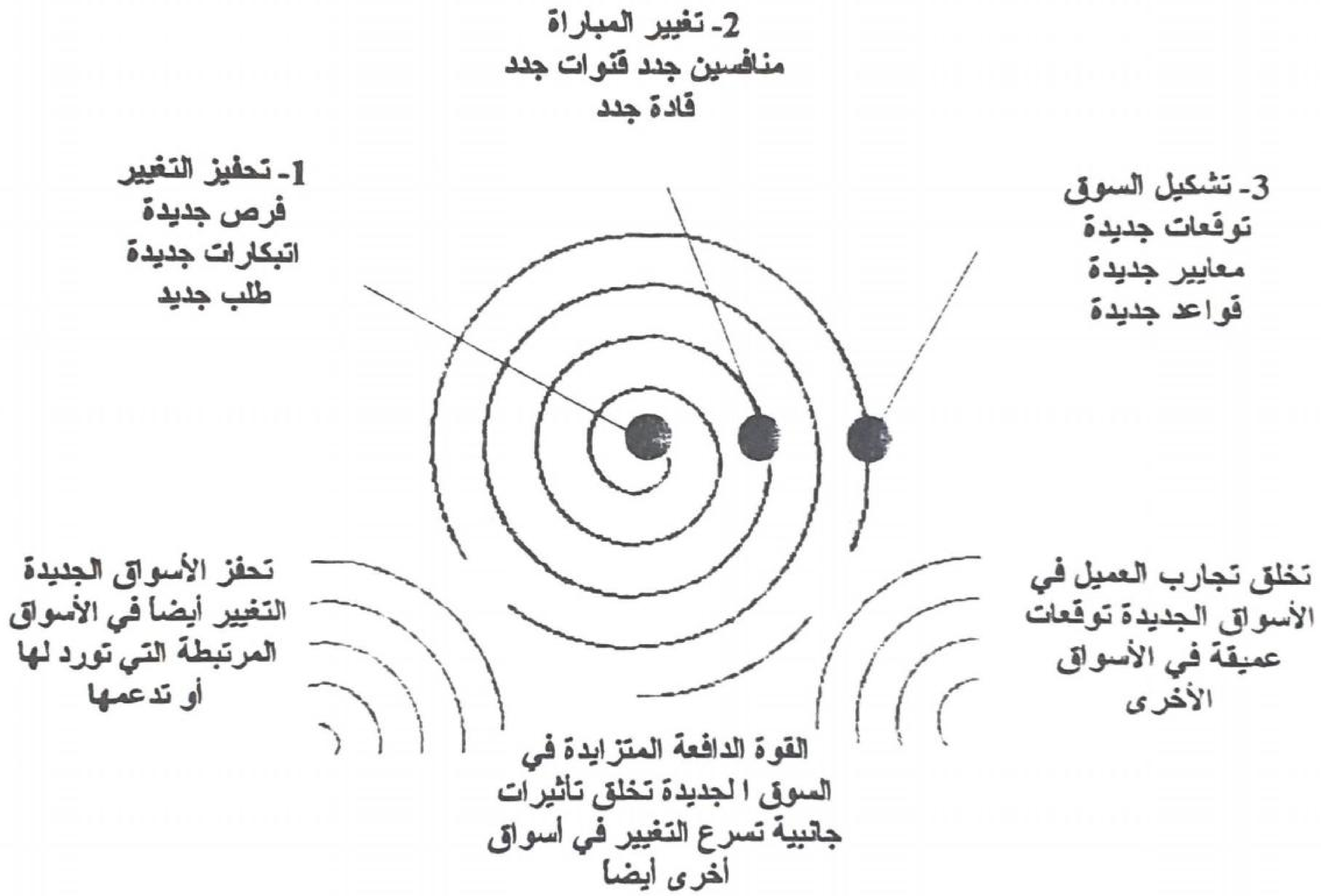
يدشن تجار تجزئه الملابس تشكيلتهم الجديدة على الأقل مرة كل موسم ، على الرغم من أن العرف الآن ، لكي تساير الموضة ، تعرض التشكيلة الجديدة كل أسابيع قليلة . قم بعمل زيارة إلى متجر ملابس Zara في أحد الأسابيع ، ومن غير المحتمل أن تجد لديه نفس الملابس عند تكرار الزيارة بعد أسابيع قليلة . خذ قرارك الآن ، وإلا سوف تكون متأخراً كثيراً ، وفي الواقع ، لكي تكون هناك قبل أي فرد آخر . لا ينتظر مصممو ملابس Zara ، لكي يروا أحدث الموضات في الممرات الضيقة ؛ إنهم يذهبون مباشرة إلى مصانع الغزل في " ميلان " ليكتشفوا الجديد الذي " سوف " يخرج إلى السوق . يمكنك أن تشتري الآن التقليدات العالمية في الشارع والممرات الضيقة في نفس اليوم الذي تظهر فيه تشكيلة المصممين الجديدة .

دورة المنتج أكثر سرعة وأقصر وقتاً ، غير متوقعة إلى حد كبير ، ولكنها أكثر قوة . إننا نعيش في حالة تجديد متطورة باستمرار . ما الوقت الأفضل لشراء جهاز كمبيوتر جديد laptop ؟ أبداً ، ليست مسألة توقيت ، بدون شك ، سوف يحل محله شيء ما أفضل في أشهر قليلة ، ونموذجك الخاص ، بينما مناسب تماماً ، ولكن سعره سوف يتعرض إلى ضربات تخفيض قوية ، لأن عدداً كبيراً من الأفراد يريدون الأحدث . في نفس الوقت يخلق هذا سوقاً ثانوية كاملة للبنود المتبقية ، وظهور متاجر مثل TK Maxx في سوق الملابس ، الذي يبيع بكثافة الملابس مخفضة التصميم فقط لمدة شهور قليلة ، ومتحدية الأسعار الكاملة للبنود غير الخاضعة للعلامات التجارية في سلاسل أسواق الجملة .

يمكن مشاهدة السرعة في شكل دوامات لولبية داخل الأسواق ، مثل حالات المرتفعات والمنخفضات في ضغوط الهواء الجوي والتي تحدث تأثيراً ملحوظاً على نظم المناخ الجوي السائد . يتمثل الفرق في أن هذه الدوامات نمطياً من صنع الإنسان أو ، من خلال المنافسة ، واستجابة العملاء للأفعال المقصودة عمداً . كل دوامة لولبية هي نتيجة لتغير لافت ، وتخلق تأثيراً لافتاً على محيطها . عندما تتطور الفكرة الجديدة ، فإن الدوامة اللولبية تبني زخماً، وتسحب قوتها الدافعة المركزية المنافسين المجاورين ، والأسواق الأقرب إلى دائرتها .

إن دائرة العمل التي يحركها السوق ، والتي تسعي إلى تحديد أسواقها من خلال رؤيتها الذاتية ومزاياها الخاصة ، غالباً تحتاج إلى خلق مثل هذه الدوامات اللولبية ، ولكنها تدرك أيضاً النتائج الأوسع لتصرفاتها الذاتية . في المراحل المبكرة ، سوف يكون هناك المزيد من العزلة مما يخلق فرصاً جديدة بعيدة إلى حد ما عما يجري من الأمور الأخرى . ومع ذلك ، فإنها

تبدأ حينئذ في التأثير على الآخرين مثل المنافسين الذين يستجيبون ، ودوائر الأعمال التي تحتاج إلى أن تخطو خطوة إلى القيادة في تغيير المباراة ، بدلاً من مجرد تحديدها . وفي النهاية تبدأ ظروف السوق الجديدة في التشـــكل ، ويجب على دائرة العمل أن تشكل هذه الهياكل الجديدة بجدية عندما تتـــواءم مع التغيرات الجارية .



ومن ثم ، كيف تحافظ على إيقاعك ، مع إيقاع الأســواق الجديـــد ؟ كيف تتقدم المنحني ، بدلاً من أن تأتي خلفه ؟

كما هو الحال مع الرياضي الذي من المحتمل إلى حد كبير أن يكسب الميدالية الذهبية ، سوف تتعلم الشركة القوية أن تتحكم في الإيقاع ، أن تختار متى تضعه ، متى تبطئ ، ومتى تسير فقط معه . الأساس هنا يتمثـل فــي تحقيق التوازن بين إيقاع دائرة العمل وإيقاع السوق . لدي كل دائرة عمـل

بالفعل إيقاع خاص بها ، عادة مدفوعاً بدورة تخطيطها داخلياً – نمطياً حدث سنوي متدحرجاً في أفقه ما بين 3 – 5 سنوات . دورات تطوير المنتج مدفوعة داخلياً بمدى تكرار بحوث السوق ، وتعقيد تطوير المنتج وعملية الدخول إلى السوق . خارجياً ، قد يكون الإيقاع مدفوعاً بالأحداث الصناعية – المؤتمر الدولي في التليفزيونات الجوالة .

تستطيع المنظمات مخالفة هذه الإيقاعات الطبيعية ، وخلق إيقاعات أخرى جديدة : دورات التخطيط مرة كل ربع سنة بدلاً من سنوياً ، تسريع عمليات تطوير المنتج يمكن أن يخفض جذرياً وقت الدخول إلى السوق ، وتصميم دائرة العمل الأكثر معيارية يمكّن دوائر العمل من هيكلة ذاتها للتحرك بسرعة لاستغلال الإمكانيات الجديدة واستغلال فرص السوق .

ومع ذلك ، كما هو الحال مع الرياضي الأكثر احتمالاً بأن يكسب الميدالية الذهبية ، يمكن أن تضع الشركات الناجحة إيقاعها بما يتفق مع مصلحتها – سواء كان سريعاً أو بطيئاً ، يمكن أن تحدث التأثير الذي يحدد الشروط التي يتصرف على أساسها الآخرون . تستطيع Armani أن تؤثر على منظمي عروض الأزياء ، وتستطيع Nokia أن تؤثر على كل سلسلة التوريد . يتأثر واضعو اللوائح التنظيمية بشدة من القادة الذين يخططون للاقتصاديات ، يتردد تجار التجزئة أن يتحركوا بدون منتجات P&G أو Unilever على أرففهم . في الواقع ، بدلاً من أن يتزامن إيقاع دائرة عملك مع السوق ، يجب أن يسعى القائد إلى خلق إيقاع أسرع قليلاً من السوق ، لكي يكونوا قادة بدلاً من أن يكون اتباعاً – أن يكونوا مجددين بدلاً من مقلدين . قد يتحقق هذا بالعمل دورة مدتها 10 أسابيع بدلاً من 12 أسبوعاً في الموضة ، أو أن تكون أسرع في التقاط التوجهات مثل Puma ، أو من خلال المتبنيين الأوائل لعلامتك التجارية مثل Apple . وإذا كانت هذه

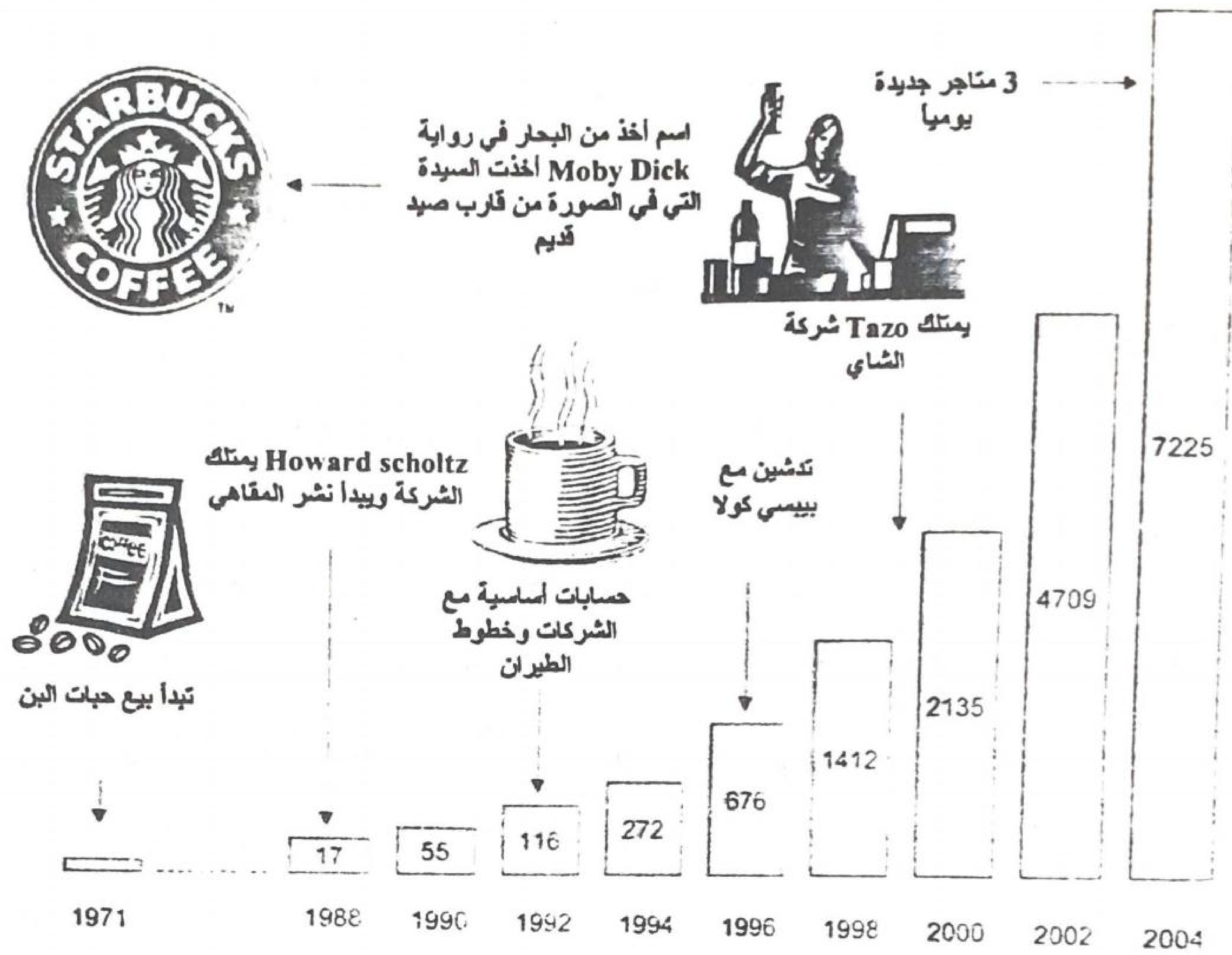
الإجراءات فعالة في تنفيذ المدخلات إلى السوق ، فإنها يمكنها أن تحدد أماكن البرودة المعتدلة ، وتتقاضى علاوة مقابل ذلك ، قبل أن يصل إلـى السـوق الجماهيري .

الإلهام (3.1) – *Starbucks*

Starbuck شخصية من رواية Moby Dick ، جاء أولاً إلى الشاطئ فـي عام 1971 ، كان حتى ذلك الوقت اسماً لقارب صيد في ميناء Seattle . أصبح بعد ذلك مقهى في Pike Place Market .

بعد مضى عقد من الزمن جاء Howard Schultz كمدير تسويق ، حرك التركيز بعيداً عن طحن البن إلى نمط البار الإيطالي ، يخاطب على أنه " متعهد التوريدات الأول لأحسن بن في العالم " قام في عام 1983 برحلـة إلى ميلان أقنعته بأن " بارات القهوة " لها دلالة لافتة خارج إيطاليـا وهـذا جعله يسرع في إنشاء مقاهي " Giornale 11 " في عام 1985 التي تملكت حينئذ أعمال Starbucks الأصلية وأخذت الأسم لها بعد سنتين .

بدأ رنين قهوة Starbucks يدوى حينئذ . في الواقع ، السرعة التي قد تطورت بها القهوة ثقافياً من مشروب شعبي رخيص إلى مشروب ثقـافي استثنائي ، تعتبر في حد ذاتها ظاهرة . أخذت نمط " المكان الثالث " ؛ تدعى Starbucks أنه يوجد البيت ، والعمل ، وبعد ذلك Starbucks . البيئة ذات الأرائك المريحة تتجيدها الفاخر والموسيقي الشاعريه تشجع النـاس علـى التردد كثيراً في أن يغادروا هذا المكان إلى أقصى وقت يريدونه .



أدرك Schultz أن الشركة التي تتعامل مع خطوط الطيران ، تجار التجزئة، والشركات تقدم Starbucks داخل تسهيلاتها الخاصة ، تمثل مساراً سريعاً نحو النمو . في الواقع ، كانت بارات القهوة تشعل مثل هذه الرغبة القوية لدى العملاء الذين يتناولون Starbucks كجزء من خطوط طيارنهم ، تجار تجزئتهم ، وتسهيلات أعمالهم تضيف إليهم قيمة وتثرى مكانتهم .

كانت العلامة التجارية للبن مهمة أيضاً . كان بـن " Christmas Blend " مع أكوابه الورقية البهيجة ، قد حقق نجاحاً منذ عامة الأول . في عام 1994 ، أصبح Frappuccino أفضل مزيج مثلج من القهوة و" الكريم cream " ، وكان يعبأ في زجاجات بسرعة ، ويباع لدي الكثير من تجار التجزئة .

يقول Schultz أنه لا يوجد سر خفي لهذا النجاح :

" ليس لدينا براءة اختراع لأي شيء نفعله ، وأي شيء نفعله يمكن تقليده بأي فرد آخر .. ولكنك لا تستطيع أن تنسخ قلب وروح العمل . تلك يخلقها الأفراد . الأفراد الذين يعرفون ما يفعلونه ، لماذا يخلقون تجربة خاصة لكل عميل ، وكيف يجعلونه يشعر بأن هذا هو مكانه الشخصي الثالث "

كل عامل يعمل أكثر من 20 ساعة في الأسبوع ، وهي تمثل الحد الأقصى لساعات العمل ، يعطي خيارات أسهم في دائرة العمل ، ولذلك ، فإنهم يشعرون أنهم جزء من رسالتها ويساهمون في نجاحها . في الواقع ، قد خلقت Starbucks الكثير من المليونيرات من داخل أفرادها في مسارها إلى النمو .

قد تطور العملاء أيضاً مع نضوح Starbucks . يوجد الآن مزيج من العملاء الشباب والكبار من كل الخلفيات ، الذين جذبتهم القهوة والمكان . عملياً ، أن تجعل قهوتك حسب طلب العميل مهم أيضاً . لقد تطورت لغة وتفضيلات العملاء بمضى الوقت .

يزور Schultz متاجره الخاصة ومتاجر منافسيه حول العالم . في متاجره الخاصة ، يشرب نمطياً 5 فنجان قهوة يومياً – تنوعات مختلفة في أوقات مختلفة – ومع ذلك ، لم يشرب أبداً قهوة منافسيه : " إنني أعرف كيف سوف يكون مذاقها " .

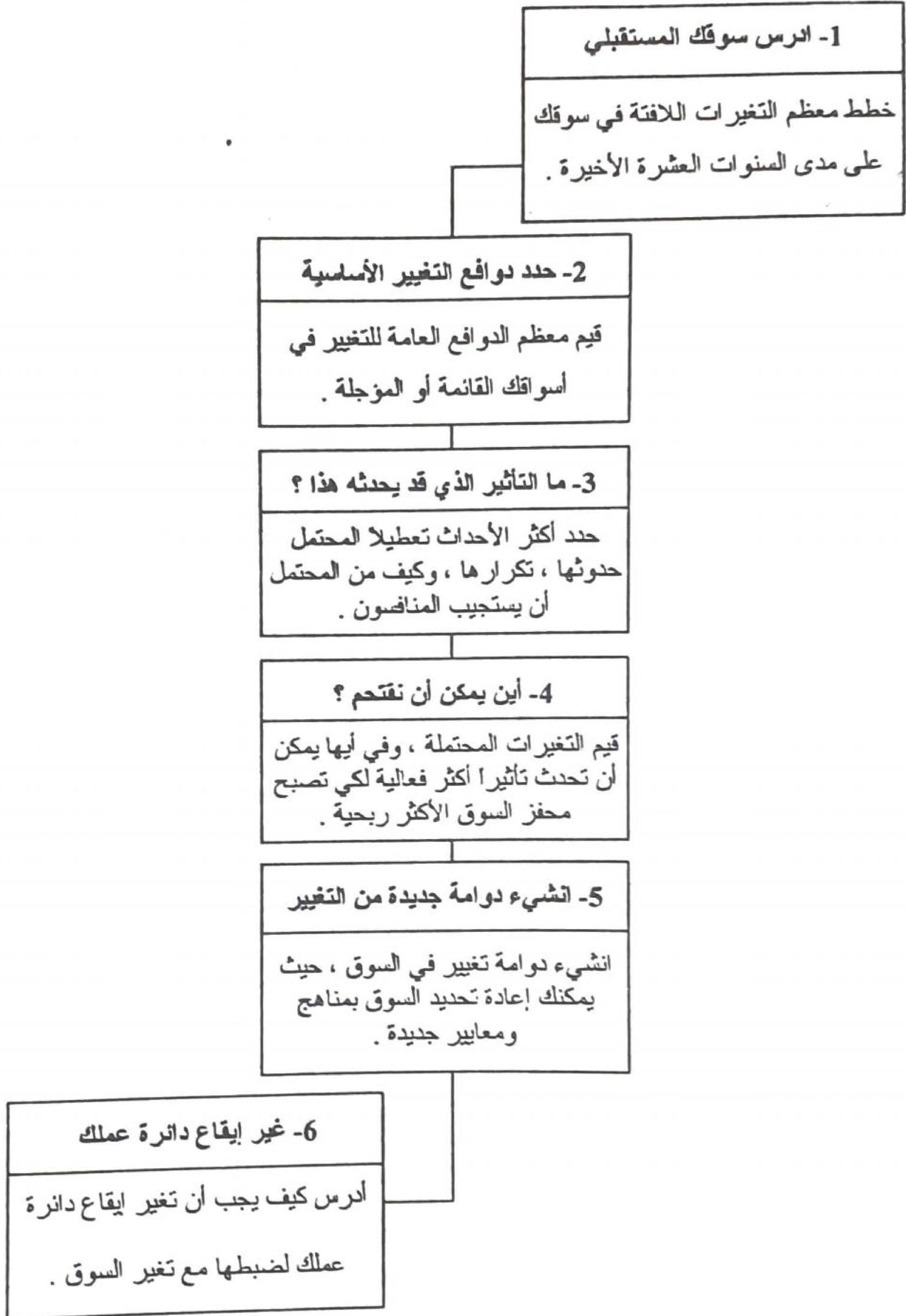
بالطبع ، لا تخلو Starbucks من النقاد الذين يقللون من شأنها ، أكثر شهرة Naomi Klein في كتابها No Logo ، بينما قدرت عالياً الكثير

من الأوجه الإيجابية في التسويق ، والعلامات التجارية الكونية بصورة متزايدة ، فقد حذرت أيضاً من إمكانية تعاليها الثقافي وسيطرتها التجارية . في الواقع ، كانت Starbucks حريصة على تبني تجارة عادلة في مادة البن، وتؤكد على أنها تتصرف بمسئولية سواء داخلياً أو عالمياً ، مع تشجيعها لكل أفرادها ، على سبيل المثال ، للانخراط في الأعمال الخيرية .

تحدد Starbucks غرضها على أنه " توفير خبرة رافعة إلى أعلى تثرى حياة الناس اليومية ." إنها تسعى إلى تحقيق ذلك بإنشاء شركة Starbucks بصفتها " متعهدة للتوريد الأولى لأفضل أنواع البن على مستوى العالم ، بينما يحافظ على مبادئنا غير القابلة للمساومة في رحلة نمونا" .

التطبيق 2.1 – دوامة السوق

كيف يمكنك أن تحقق القيادة في أسواق سريعة التغير ؟ كيف يمكنك أن تكون في المقدمة بدلاً من أن تلهث وراء موجات التغير في سوقك ؟ كيف يمكنك أن تواجه دوامة التغير برؤيتك بدلاً من أن تتركها ليقظة الآخرين ؟


1- ادرس سوقك المستقبلي
خطط معظم التغيرات اللافتة في سوقك على مدى السنوات العشرة الأخيرة .
2- حدد دوافع التغيير الأساسية
قيم معظم الدوافع العامة للتغيير في أسواقك القائمة أو المؤجلة .
3- ما التأثير الذي قد يحدثه هذا ؟
حدد أكثر الأحداث تعطيلاً المحتمل حدوثها ، تكرارها ، وكيف من المحتمل أن يستجيب المنافسون .
4- أين يمكن أن نقتحم ؟
قيم التغيرات المحتملة ، وفي أيها يمكن أن تحدث تأثيرا أكثر فعالية لكي تصبح محفز السوق الأكثر ربحية .
5- انشيء دوامة جديدة من التغيير
انشيء دوامة تغيير في السوق ، حيث يمكنك إعادة تحديد السوق بمناهج ومعايير جديدة .
6- غير إيقاع دائرة عملك
أدرس كيف يجب أن تغير إيقاع دائرة عملك لضبطها مع تغير السوق .

المفهوم (3.1) – قوة السوق

تحتاج الأسواق الجديدة إلى تسويق " جديد " ، ليس فقط لإدارة التعقيد أو لتشكيله قبل أي شخص آخر ، ولكن لكي تدرك أن الديناميات الجوهرية لتعاملات العميل قد تغيرت أيضاً .

العملاء الآن هم أسياد الموقف . لقد تحولنا من أسواق فائض الطلب إلى أسواق فائض العرض . توجد منتجات معروضة أكثر من حاجة العملاء . وهم لديهم كل شيء يريدونه . ومن ثم كيف تبيع المزيد لهم ؟



الذكاء الابتكاري مطلوب لتطوير الحلول التي تمثل الكثير بالنسبة للعملاء بدلاً من وظيفة المنتج ذاته ، لكي تذهب أبعد من حاجات العملاء المحددة .

في حياتنا المشغولة دائماً ، لدينا القليل من الوقت لكي ننغمس أو نتصل بالمجتمعات بطرق تقليدية . الفراغات أصبحت محدودة ، حيث مشترياتنا أصبحت أكثر ، والتدعيم متوقع في ضوء مستويات تحملنا . يجب

أن تفعل العلامات التجارية الكثير : تعلم ، تسلى ، وتلهم . التعليم لا ينتهي، لا يمكنك أن تحصل على تسيله كافية ، والفن ليس له حدود .

كيف يطور المسوقون مشروعاتهم أو مقترحاتهم ، تفاعلاتهم وحلولهم التي تثرى حياة الأفراد بهذه الطرق ؟ إما كوسائل للمساعدة على تميزنا عن المنافسة ، أو لإضافة قيمة ومن ثم مزيد من التغيير ؟ يمكن أن تصبح عوامل مثل – الوقت ، المساحة ، والتعليم عملات أكثر أهمية من النقود ، التي نباشر معها أعمالنا .

أداء الأعمال وفقاً لشروط العميل ، يعني أننا نجعلهم مندمجين بصورة مختلفة أيضاً – من الصعب أن تصل إلى الإدراك الكامل لكل ما يهم العملاء ، وأن تحصل على اهتمامهم ، إن لهم توقعات عالية ، والاحتفاظ بهم أكثر صعوبة . يجب أن نذهب إليهم ، بدلاً من أن يأتوا هم إلينا . هم ليسوا عملاء لنا . إنهم مشترين منا ، ينتمون إلى أنفسهم . إننا نريد أن يكون أداؤنا استناداً إلى كيف ، وأين ، ومتى يرغبون .

الحملات ميتة

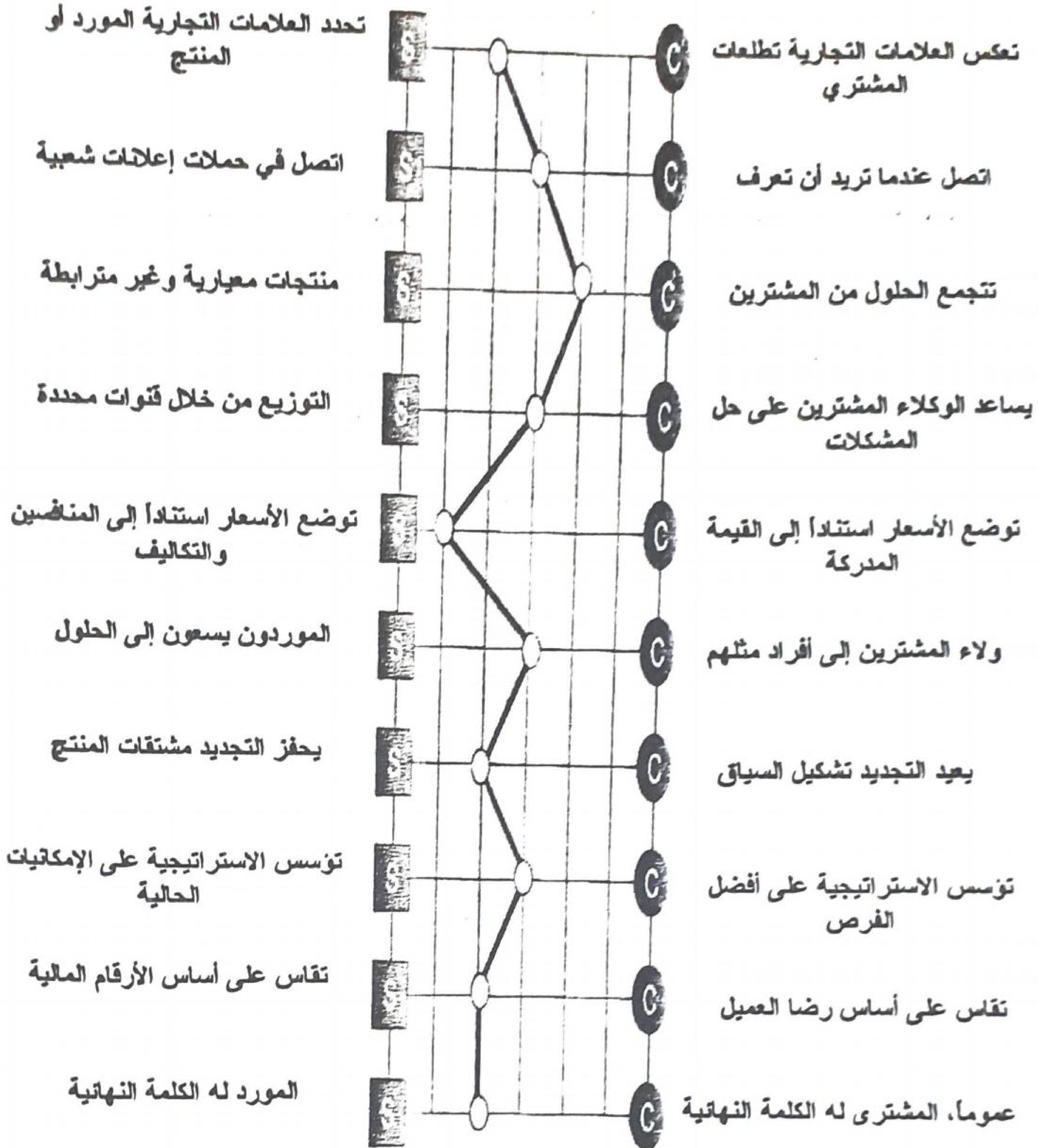
الفكرة في أننا نبيع إلى الأفراد سيارة جديدة عندما تتفق مع جدول حملة إدارة التسويق لم تعد هذه الفكرة ناجحة . مما لا شك فيه أن الحملات تتفق مع أسواق جماهيرية ، والتي لا تعمل في العالم المتنوع والمتنقل . المطلوب الآن، أشكال جديدة من الاتصال ، مبادرة جزئية من العملاء ، بينما يظل التمسك بالعلامة التجارية قائماً .

يجب أن تقلب قنوات التوزيع

بالمثل ، كانت قنوات التوزيع تنشأ كامتداد للمورد وليس العميل – كان وكلاء السفر ، هم وكلاء خطوط الطيران وليس العمــلاء . اعتــاد المــوردون أن يحددوا الأسعار ، والعملاء كان عليهم أن يدفعوا . كان الوكلاء محفزين إلى أن يبيعوا لحسابهم . خمس دقائق مع موقع eBay على الانترنــت ســوف توضح لك أن التسعير لم يعد يسير على هذا المنوال بأي شكل .

من غير المحتمل أنه يمكن حل الكثير من هذه المشكلات بواســطة مورد واحد فقط . في الواقع ، القليل من المشترين يعرفون ماذا يرغبــون ، وإلى أين يذهبون للحصول عليه . ومع ذلك ، عندما يكون العملاء في حاجة إلى عناية ورعاية فائقة ، فهذه فرصة للذهاب والمساعدة .

ما سوف ينجح في المستقبل يتمثل في العلامات التجارية التي يعرفها العملاء بصورة أفضل ويثقون فيها كثيراً ، لحل مشكلاتهم في عدم التأكد . إن أصحابها يستطيعون الحصول على ما هو مطلوب وبوعي كبير يشكلونه طبقاً لحاجة العميل بأكثر الطرق ملاءمة .


تحدد العلامات التجارية المورد أو المنتج
تعكس العلامات التجارية تطلعات المشتري
اتصل في حملات إعلانات شعبية
اتصل عندما تريد أن تعرف
منتجات معيارية وغير مترابطة
تتجمع الحلول من المشترين
التوزيع من خلال قنوات محددة
يساعد الوكلاء المشترين على حل المشكلات
توضع الأسعار استناداً إلى المنافسين والتكاليف
توضع الأسعار استناداً إلى القيمة المدركة
الموردون يسعون إلى الحلول
ولاء المشترين إلى أفراد مثلهم
يحفز التجديد مشتقات المنتج
يعيد التجديد تشكيل السياق
تؤسس الاستراتيجية على الإمكانيات الحالية
تؤسس الاستراتيجية على أفضل الفرص
تقاس على أساس الأرقام المالية
تقاس على أساس رضا العميل
المورد له الكلمة النهائية
عموماً، المشترى له الكلمة النهائية

الإلهام (4.1) - *eBay*

أسست هذه المنظمة في عام 1995 ، لقد وصفت نفسها بأنها " مكان للسوق العالمي .. لبيع السلع والخدمات عن طريق مجتمع عاطفي متفاعل online من الأفراد ودوائر الأعمال" . إنها تسهل الآن تعاملات تصل قيمتها إلى 35 بليون دولار ، حيث أن 135 عضواً مشتركاً يبيعون ويشترون ما قيمته أكثر من 1000 دولار كل ثانية .

كانت البداية لكل ذلك ، عندما أنشأ مبرمج الكمبيوتر النموذجي الفرنسي – الإيراني الجنسية موقع على الانترنت وهو في حجرة نومه في Silicon Valley . إنه Pierre Omidyar حيث أعلن في مزاد عن بيع قلمه الليزر المكسور بما قيمته 14 دولاراً .

لقد أدرك معنى ما يطلق عليه " web للمزادات " بصفته " المكان الذي يمكن أن يجتمع فيه المتعاملون معاً " – بورصة online التي لا يحدث فيها مطلقاً تبادل سلع بالفعل ولكنها تمكن المشترين والبائعين من تحديد سعر سوق معقول . لقد استقطب الموقع مساعدة المسوق عالي الخبرة Meg Whitman، الذي استطاع أن يشكل معاً فريق إدارة من علامات تجارية رائدة ، ابتداءً من بيبسي كولا إلى ديزني Disney .

بينما ربما يكون الموقع معروفاً جيداً للأفراد الذين يستخدمون هذا المزاد لعرض ما لديهم من خردة أو أشياء قابلة للاقتناء ، فسرعان ما أصبح لدي الموقع الكثير من دوائر الأعمال أيضاً . لقد وجد المتعاملون ابتداء من IBM إلى التجار الأفراد ، الذين يبيعون سيارات ، أجهزة كمبيوتر ، سلعاً وخدمات مألوفة أنهم يستطيعون عادة تحقيق هوامش أفضل مما كان يمكن أن يحققوه عندما يصلون إلى سوق أكثر تحديداً ، مع الأعمال المادية للتوزيع ، المباني ، المخزون والخصومات .

التصفح والعطاءات مجانية على مثل هذه المزادات ، ولكن البائعين يدفعون أتعاب تعامل مقابل الحق في بيع بضاعتهم . لا توجد أتعاب إدخال قابلة للرد استناداً إلى افتتاح العطاء على البند المعروض للبيع ، وعندما ينتهي المزاد ، يتم إكمال الأتعاب التي تتراوح عادة ما بين (1.25) في المائة إلى (5) في المائة من السعر النهائي . توجد أيضاً أتعاب إضافية عندما يريد البائعون إلقاء الضوء على بنودهم بطرق مختلفة . بمجرد أن ينتهي المزاد تتم تكملة العملية التجارية بين البائع والمشتري ، بينما تحصل eBay أتعابها .

تمكن Paypal أي فرد (أو دائرة) عمل لديه بريد إليكتروني أن يرسل ويستلم بصورة آمنة ، سهلة وسريعة تسديداته online . يستند هذا إلى البنية التحتية القائمة من بنوك وكروت ائتمان ، وتستخدم أحدث نظم الحماية على مستوى العالم من الخداع والاحتيال . إنها متاحة في 45 بلداً ومن خلال 5 عملات .

في الواقع ، Paypal ، التي كانت تمتلكها eBay ، في 2002 ، قد أصبحت قائمة بذاتها . إنها نظام رقم واحد للتسديد عبر online ، مع أكثر من 20 مليون حساب مسجل على مستوى العالم ، ويستخدمها ا لآن الكثير من تجار التجزئة ، سواء كان الاتصال مباشر عن طريق الكمبيوتر online أو الاتصال غير مباشر عن طريق الكمبيوتر offline .

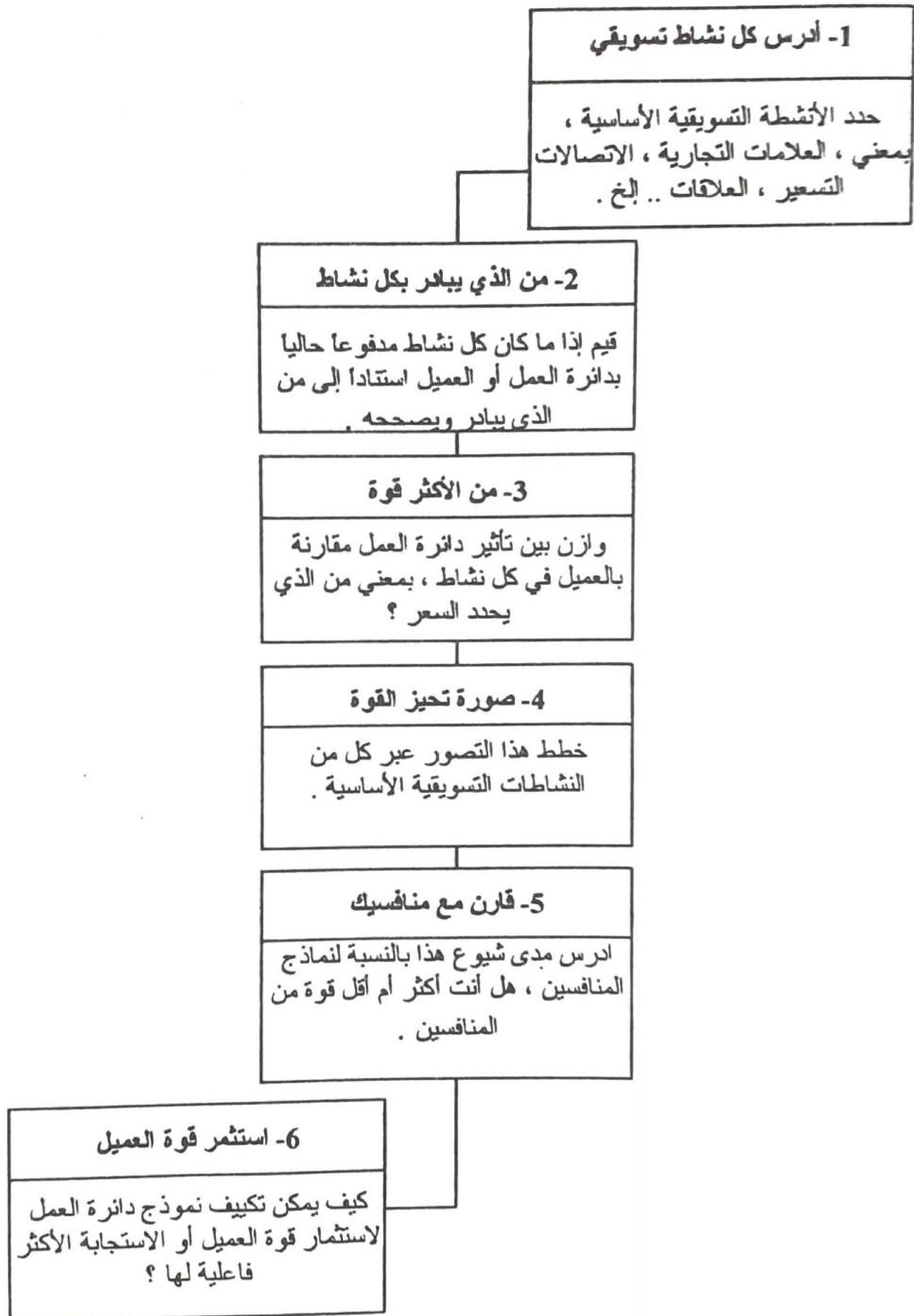
للجمع بين المشترين والبائعين ، فإن eBay يجب أن تكون أكثر من مجرد نقطة تجارية . روح المجتمع قوية أيضاً ، حيث المشترين والبائعون غالباً يساعد كل منهم الآخر على الحصول على ما يريدونه ، ويصلون إلى سعر عادل . من خلال مجتمع الاتصال عبر الكمبيوتر Hub ، يجتمع

الأعضاء خلال المشاركة في مجالس مناقشة ، حجرات دردشة ، ورش عمل online ، مجموعة مستخدمين ، ومركز إجابات The Answer Center . يشعر هذا المجتمع بأنه يخلق الثقة والزيارات المتكررة ، يطوق الأفراد في محيط eBay في ود وتآلف ، كما كان عليه الحال منذ عقود مضت من إخلاصهم للمتجر المحلي في الزاوية المجاورة لبيوتهم .

eBay من بين منظمات الانترنت القلائل ، كلاعبين أساسيين يحققون الأرباح بصورة متواصلة . لقد هزمت تحديات من منظمات مثل Amazo وأيضاً Yahoo ، التي حاولت أن تقلد نموذج eBay كجزء من عروضهم ولكن بقليل من النجاح .

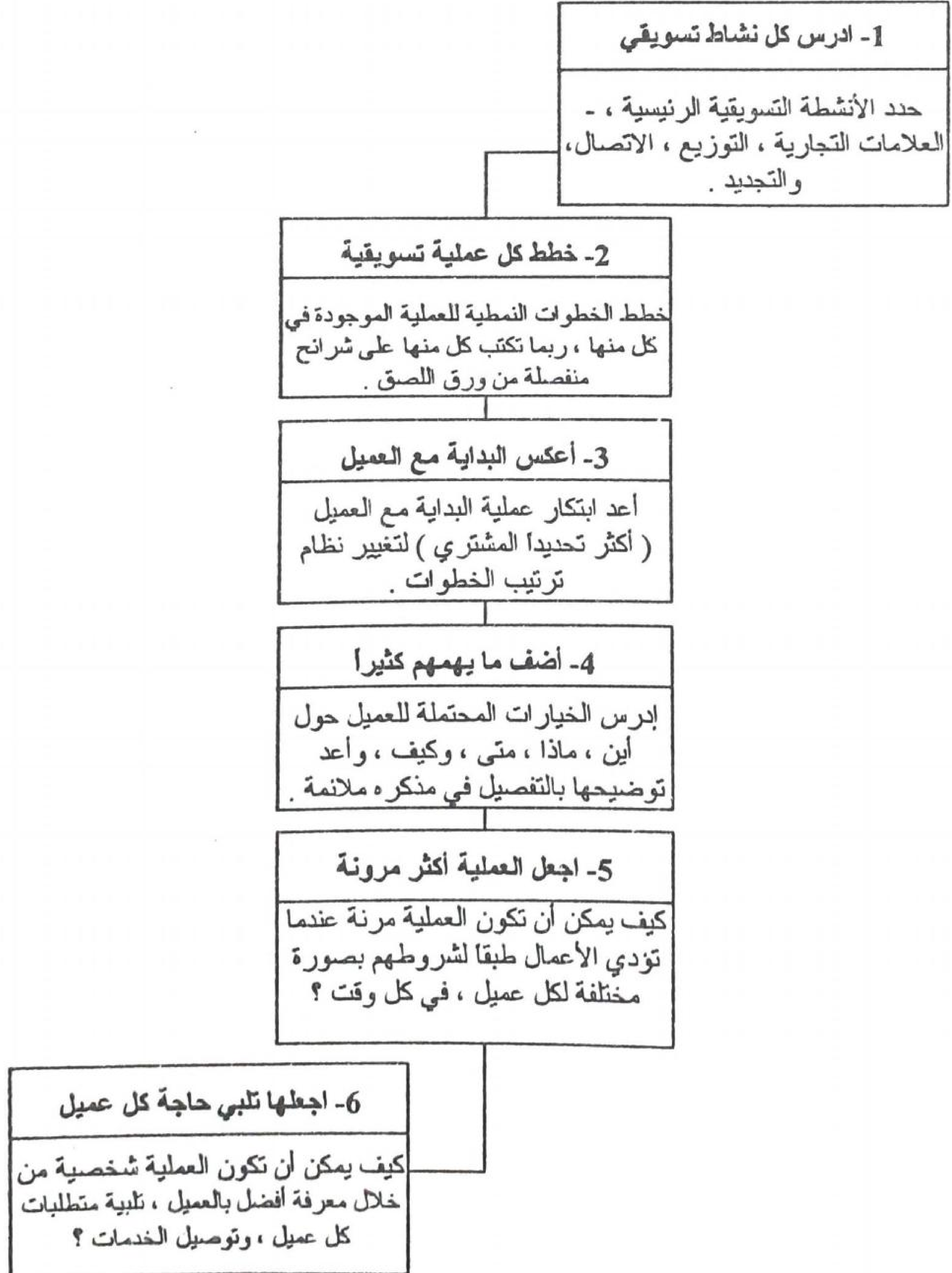
التطبيق (3.1) – القطاع الجانبي *Profile* للقوة

كيف نتناول توازن القوى المتغير في أسواقنا ؟ كيف نلبي توقعات العملاء والمساهمين دائمة الارتفاع ؟ كيف نستمر في تسليم نتائج أعمالنا اليوم ، بينما لدينا أيضاً الوقت ، والفراغ والموارد لخلق المستقبل ؟


1- أدرس كل نشاط تسويقي
حدد الأنشطة التسويقية الأساسية ، بمعني ، العلامات التجارية ، الاتصالات التسعير ، العلاقات .. إلخ .
2- من الذي يبادر بكل نشاط
قيم إذا ما كان كل نشاط مدفوعاً حالياً بدائرة العمل أو العميل استناداً إلى من الذي يبادر ويصححه .
3- من الأكثر قوة
وازن بين تأثير دائرة العمل مقارنة بالعميل في كل نشاط ، بمعني من الذي يحدد السعر ؟
4- صورة تحيز القوة
خطط هذا التصور عبر كل من النشاطات التسويقية الأساسية .
5- قارن مع منافسيك
ادرس مدى شيوع هذا بالنسبة لنماذج المنافسين ، هل أنت أكثر أم أقل قوة من المنافسين .
6- استثمر قوة العميل
كيف يمكن تكييف نموذج دائرة العمل لاستثمار قوة العميل أو الاستجابة الأكثر فاعلية لها ؟

التطبيق (4.1) – التسويق المقلوب

كيف تعيد التفكير في تسويقك ، وأيضاً كل الطريقة التي تؤدي بها أعمالك لكي تستجيب إلى القوة المتصاعدة للعميل ؟ ماذا يعني حقيقة أداء العمل أين ، وكيف ومتى يريد العملاء ؟ كيف سوف تتغير العمليات التقليدية للاتصال ، التوزيع ، التسعير والبيع ؟ ما هي المضامين بالنسبة للاستراتيجية العلامات التجارية ، التجديد والعلاقات ؟



المسار (الثاني) - التوقعات

اخلق الغد بينما تسلم إنجازات اليوم

Creating Tomorrow While Delivering Today

" لا يعني ظهور عصر المعلومات أننا نتوقف عن الإنتاج أو البيع . لا نزال في حاجة إلى السلع والخدمات . ولكنه يعني أن استراتيجيات دوائر الأعمال والتسويق التي جعلت علامات البائع التجارية بالأمس قوية ، سوف لا تبقيها بالضرورة قوية غداً . إذا لم تكن تحقق المكسب – المكسب لكلا الطرفين ، فإن أحد الأطراف أو الآخر سوف لا يجد سبباً لتتبع العلاقة "

Alan Mitchell

" تحدث مواقع web الشفافية كاملة . الأفراد الذين لديهم إمكانية الوصول السهل إلى المعلومات ذات الارتباط ، يبدأون الآن تحدى أي نوع من السلطة . العميل ، أو العامل أو المريض أو المواطن الغبي ، المخلص ، الذليل قد مات . "

Kjell Nordstom and Jonas Ridderstrale

تقود الأسواق دوائر الأعمال بصورة متزايدة ، ومع ذلك لا يجلس المسوقون على كرسي القيادة . لا يزال ينظر غالباً إلى التسوق على أنه وظيفة سطحيه (على السطح) مجتمع متخصص ، عبء على المصروفات ، مدعمة لفريق المبيعات .

التسويق أكثر كثيراً من هذا : عملية لكل دائرة العمل ، على الرغم من أنها قد تتطلب بعض الممارسين المتخصصين أيضاً . إنها تقود مركبة الطلب في الأجل القصير والطويل . إنها تغذي الأرباح اليوم وغداً . إنها تخلق المستقبل وتسلم اليوم ، تقود مركبة المبيعات وتسلم خبرات العميل ، بينما تطور أيضاً الأسواق والمنتجات الجديدة ، وتبني العلامات التجارية

والعلاقات لتؤكد النجاح في داخلها . إنها أيضاً تحقق نمطياً وتسلم أفضل عائد على الاستثمار من أي جزء آخر في دائرة العمل

تسليم اليوم	خلق الغد
قصير الأجل . ضغوط مستمرة لتسليم نتائج ربع سنوية ، التركيز على ترويج المبيعات لتنشيط الإيرادات	طويل الأجل . ضغوط مستمرة لتنشيط نتائج ، من خلال الاستراتجية والتجديد ، علامات تجارية وعلاقات قوية
الأرباح . لدى الشركات أفكار قليلة حول أي الأسواق ، المنتجات والعملاء الأكثر ربحية الآن وفي المستقبل .	القيمة . القيمة الاقتصادية من إجمالي أرباح المستقبل ، بدلاً من اليوم ، يتم تنشيطها من خلال النمو والمخاطر المربحة .
من الداخل إلى الخارج . خلق القيمة طويلة الأجل هو ما يهم المستثمرون كثيراً ، والمؤشر الأساسي لأداء الأعمال .	من الخارج إلى الداخل . خلق المزيد من القيمة الأفضل للمساهمين هو الطريق المتواصل للقيمة طويلة الأجل للمساهم .

جاء الوقت لكي يتحرك المسوقون من الحواشي الإضافية إلى لب ومتن الموضوع في مركز اتخاذ القرار ، مستغلين الزخم في تغير السوق ، وسلطة

العميل لتشكيل استراتيجيات وأولويات العمل من الخارج إلى الداخل ، بــدلاً من الداخل إلى الخارج .

لقد أديرت دوائر الأعمال على مدي فترة زمنية طويلة من مــنهج " من الداخل إلى الخارج " . كان المطلوب من المحاسبين ومديري التشغيل أن يحسنوا ما يتم إنتاجه دائماً ، بدلاً من الاستجابة ، واقتناص أفضل الفرص في السوق . بالطبع الخطأ مع مذهب " التدرجية " ، أنه يمكن أن يؤدي إلى عدم وجود علاقة في مداخل التحسين ، بدلاً من تناول الفــرص الحقيقيــة فــي السوق .

ومع ذلك ، يجب أن يتغير المسوقون ، إذا كانوا يريدون أن يتخــذوا مرحلة مركزية ، وفي الواقع إذا أرادوا البقاء .

الفرص الأكبر في دوائر الأعمال اليوم لا تقع في كفاءة تحسين ما قد فعله بالفعل ، ولكن في تبني التغيير فيما يحدث في العامل الخارجي المحيط بهذه الدوائر . يمثل هذا تحدياً تسويقياً في الأساس .

تحتاج دوائر الأعمال إلى مسوقين الآن ، أكثر من أي وقت مضى

يجب أن يشكل الموسوقون الاستجابة إلى هذا التحدي : رؤية المباراة الجديدة إذا كانت تمارس بالفعل أو منبثقة حدياً ، التخلص من الأســاليب والمنــاهج التقليدية التي صممت للقرن السابق ، تخطي التوقعات حــول الاهتمامــات العالية للشراع التجاري والبورصات المالية ، وخلق قيمة متميــزة للعمــلاء والمساهمين وبطرق جديدة .

اليوم التوقعات مرتفعة بصورة لا تصدق على كل الجهات !

- **العملاء يريدون أكثر من مجرد السلعة أو الخدمــة** . لقد اعتادوا أن يتسامحوا فــي حالات نفاد المخزون ، وأن يكونوا سعداء عندما يعودون مرة أخرى

في الأسبوع القادم ، وأن أوقات التسليم بعد أسابيع أو شهور ، وأن يقبلوا أنه في المتاجر ، الاتجاه السائد سوف لا يوجد تفاوض ، وإنهم سوف يدفعون الثمن بالكامل . قد غيرت تجاربهم من Amazon إلى Wal-Mart ذلك . إنهم يتوقعون الآن المنتجات عالية الجودة ، الثقة في أن كل توقعاتهم سوف تلبي ، الحلول الشخصية لإشباع حاجاتهم الأكثر اتساعاً ، التسليم في نفس اليوم ، وأرخص الأسعار .

- العاملون يريدون أكثر من المرتب الذي يحصلون عليه من الوظيفة . لقد اعتادوا أن يتسامحوا في الأعمال الحقيرة ، في بيئة عقيمة ، حيث كان دورهم لا يتغير بمضي الوقت ، وإذا ما كانوا يتقاضون مرتباتهم بصورة ثابتة ومنتظمة ، فإنهم كانوا لا يهتمون بالصورة الكبيرة لمنظمتهم ، أو عملائها أو المساهمين بها . إنهم الآن يتوقعون دوراً أكثر احتراماً ، بيئة أفضل ، ومزايا فيما وراء المرتب . إنهم يتوقعون أن يتعلموا ويتقدموا ، يهتمون بحماس بعملاء ، منظمتهم . إنهم يريدون أن يؤثروا في منظمتهم وأن يفخروا بها .

- المساهمون يريدون أكثر من مجرد العائد على الاستثمار . لقد اعتادوا أن يتسامحوا في صعود وهبوط أسعار الأسهم ، يفتقروا إلى الأرباح قصيرة الأجل لكي يستثمروا في المستقبل ، لا تسديد للكوبونات بعض السنوات ، تحديثات سنوية في اجتماع الجمعيات العمومية . خبراتهم في الانترنت dotcom وتغطية الأموال قد غيرت ذلك . إنهم يتوقعون معلومات منتظمة وشفافة ، المزيد من التأثير والقوة ، نمو مستمر في الأرباح كل ربع سنة ، أرباح الأسهم بصفة دورية ، وأفضل الإيرادات عبر القطاع ، وليس بين الزملاء .

قد انتقل أصحاب المصلحة في المنظمات بالمفهوم الأكثر اتساعاً من كونهم ذوي أهمية ضئيلة من منظور التطابق والإذعان إلى كونهم شركاء في خلق قيمة متميزة للمساهمين . قد يتضمن هذا :

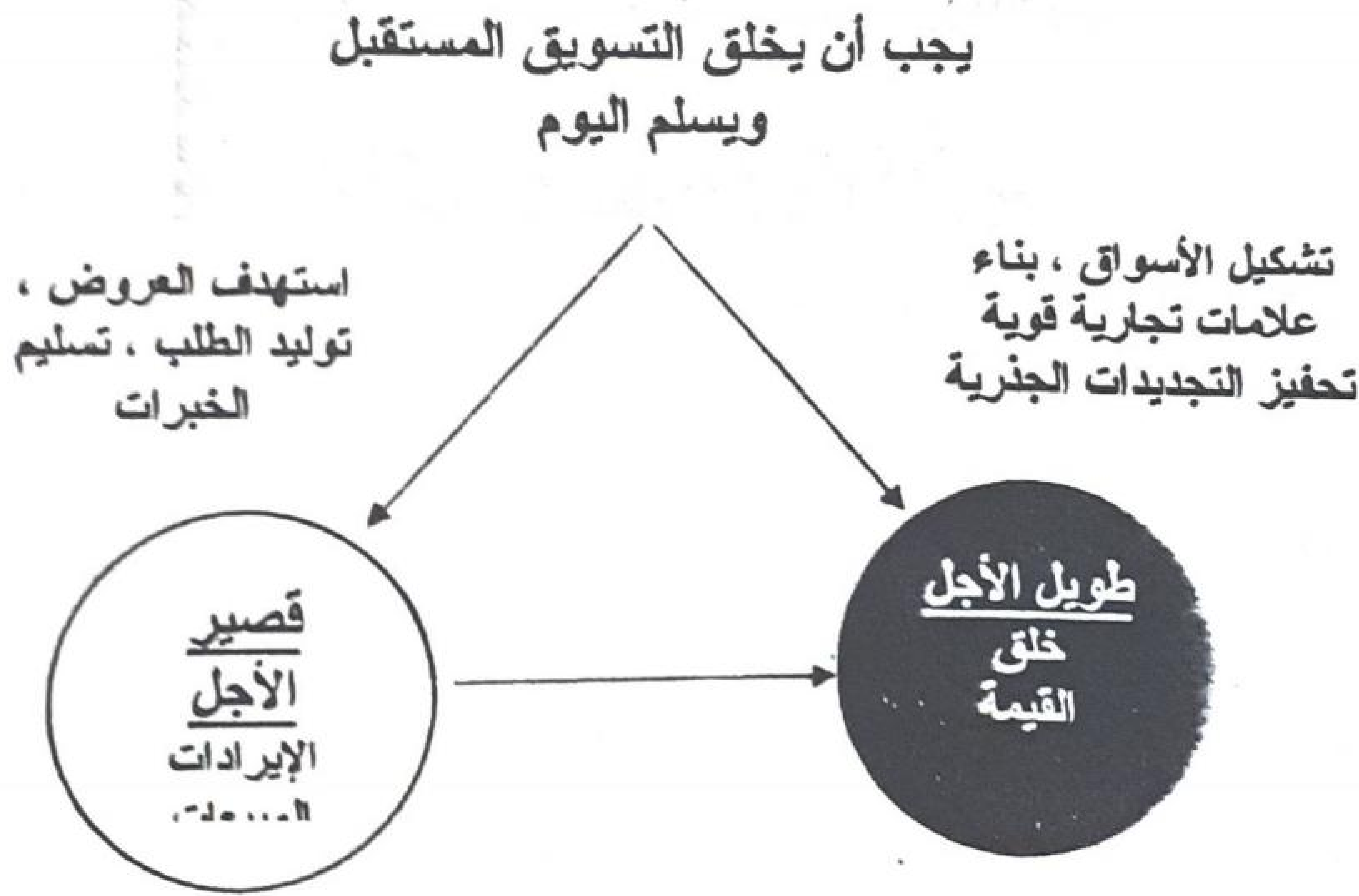
- سهولة الوصول إلى رأس مال مستثمر مسئول اجتماعياً .
- جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها .
- بناء الولاء والسمعة الطيبة للعلامة التجارية مع العملاء .
- سهولة الوصول إلى الموارد والإمكانيات الاستراتيجية خلال الشركاء .
- تحسين العلاقات مع العاملين ، وحل الصراعات مع اتحادات العمال .
- زيادة الكفاءة والتعاون عبر سلسلة القيمة .
- المزيد من التأثير ، الأفضلية والمرونة مع واضعي اللوائح التنظيمية .
- التعاون المتبادل والمساهمة الإيجابية في المجتمعات المحلية .

وبالمثل ، الاعتماد على العمليات والنظم القائمة على الحقائق والتحليل مفيد إذا ما أضاف الدقة والانضباط ، ولكنها ليست مصدراً لخلق القيمة الجديدة .

لا يحقق الذكاء ، التفكير المنطقي المنهج المتوازن ، المنهج الكلي holistic الذي تتطلبه المنظمات اليوم . إدارة المعرفة لا تؤدي عادة إلى الابتكار . من النادر أن تكون إدارة علاقات العميل CRM الطريقة إلى مودة أو ولاء العميل . لا تؤمن Six Sigma (نسبة الخطأ واحد في المليون) أو TQM (إدارة الجودة الشاملة) تصميمات مبتكرة . لا تخلق حوافز الأداء

وظائف أكثر إنجازاً . مستهدفات الأداء ربع السنوية لا تؤمن حالات مستقبلية ناجحة . تعظيم قيمة المساهم لا تحقق بالضرورة أعمالاً متواصلة ومسئولة .

تحتاج دوائر الأعمال اليوم إلى مناهج أكثر تحرراً فكرياً ، ومنهج كلي أكثر توازناً ، منهجاً يجمع بين الابتكار والتحليل ، يتبنى البرامج والمعدات ، العميل والتمويل ، قصير الأجل وطويل الأجل . يمكن تحقيق هذا من خلال أفراد ذوي تفكير أوسع أفقاً ، الذين يمكنهم أن يروا الأعمال من خلال كل من هذه العدسات أو الزوايا ، ولديهم الخصائص والوعي الشخصي لتبني هذا المنهج الجديد .



يجب أن يتعلم المسوقون ودوائر الأعمال بصفة عامة أن يتبنوا ما قد يبدو عادة كما لو كان متناقضاً من حيث الأهداف والتوقعات – تعظيم المبيعات في الأجل القصير بينما تستثمر أيضاً للأجل الطويل . من المنظور المالي ، يعني هذا تعظيم الإيرادات والأرباح اليوم ، ولكن أيضاً غداً ، يقتضى التوازن بينهما دراسة القيمة الاقتصادية للإجراءات ، ومن ثم ، تبني الأجل القصير والأجل الطويل . الأكثر أهمية ، يجب أن يجلب المسوقون ما

بالخارج إلى منظور التوازن الداخلي ، وغالباً يديرون أوجه العمل من الداخل إلى الخارج .

الإلهام (1.2) – Microsoft

لا توجد شركة تعكس الحاجة إلى أن تعيش وتعمل في زمن مزدوج كما تفعل Microsoft . أفراد التسويق وأفراد التطوير في هذه الدائرة من العمل يركزون بصورة متواصلة على إنجازات اليوم ، بينما يخلقون أيضاً الغد . بينما الترجمة الحالية للمنتج ترى النور (بكل حالات جودتها ، وأحياناً بعض حالات فشلها) ، تنتقل المهمة إلى المسوقين لتعظيم نطاق شرائها ، بيع أكبر كمية مستطاعة من تراخيص تشغيلها . ومع ذلك ، بمجرد أن يطلق العنان للمنتج ، يعمل أفراد التطوير في الحال على الترجمة الجديدة ، وأحياناً أكثر تقدماً بالنسبة للمستقبل .

" في Microsoft نحن نعمل على مساعدة الأفراد ودوائر الأعمال في كل أرجاء العالم لكي يدركوا إمكانياتهم كاملة . هذه رسالتنا . كل شيء تفعله يعكس هذه الرسالة والقيم التي تجعلها ممكنة .

نحن في Microsoft محفزون وملهمون كل يوم عن طريق كيفية استخدام عملائنا برامجنا لاكتشاف حلول مبتكرة لمشكلات دوائر الأعمال ، تطوير أفكار تقدمية ، وأن نكون على اتصال بما هو أكثر أهمية بالنسبة لهم .

كما أننا نعمل باستمرار على تحديث وتحسين منتجاتنا ، فإننا نريد أن نطور شركتنا باستمرار أيضاً لتكون في أفضل وضع لتسريع التكنولوجيات الجديدة عندما تطفو على السطح ولخدمة عملائنا بصورة أفضل . "

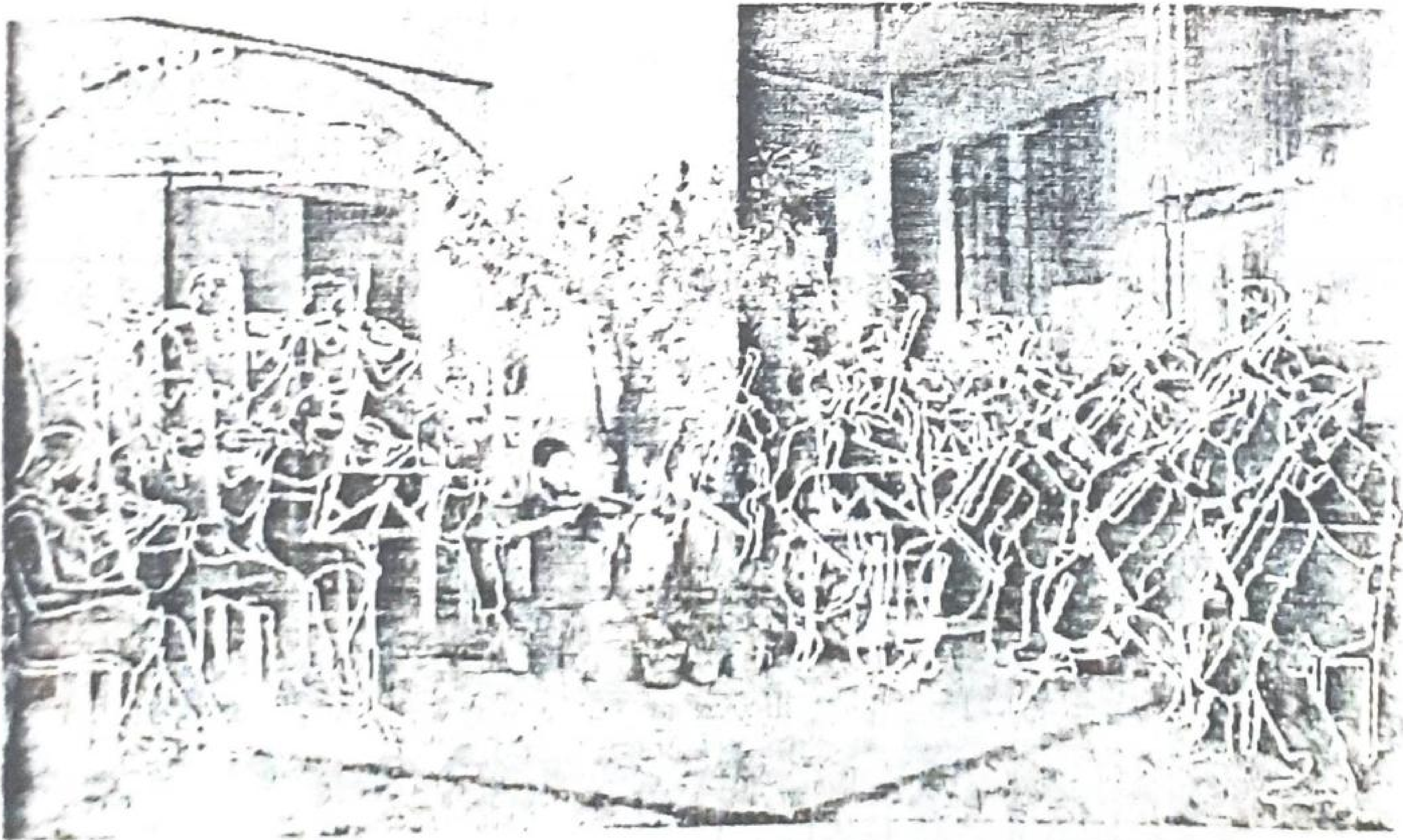
حينئذ يترجم هذا في بيانات وخطوط قيمة ، مثل " إمكانياتك . تتفق انفعالاتنا العاطفية مع جوهر عرضنا ، ولكنها ذات ارتباط مع كل الجمهور .

بالنسبة لدوائر الأعمال :

" نحن نرى دوائر الأعمال بلا حدود . يجب أن يكون لـــديك القـــدرة لأداء الأعمال مع أي شخص في أي مكان . عندما يتحدث العالم لغة كونية تختفي الحواجز ، ونعتقد بأن التكنولوجيا يمكن أن تساعد . إنها تلهمنا لخلق برامج تجعل الشركات أكثر قرباً من عملائها بصرف النظر عن اللغة أو الموقع "

بالنسبة للتربويين :

" نحن نرى أذهان التاريخ العظيمة تتساقط علينا حيث توجد الحاجة إليها . التعرض إلى مدرسين عظماء ، كتب عظيمة ، وتفكير عظيم تمثل المطلب الجوهري للتعلم ، لا يهم أين التلميذ أو حجرة الدراسة ، يستطيع الأطفال عندما يفتح عالم التعلم أمامهم أن ينمو في أي اتجاه . إنها تلهمنا لخلق برامج تساعدهم على الوصول إلـــى إمكانياتهم ."



بالنسبة للآباء :

" نحن نرى العوالم التي لم تكتشف بعد . يحلم الأطفال بالطيران ، أن يحلقــوا بعيــداً . يصبح هذه الأحلام إمكانياتهم . والأدوات الصحيحة وبقليل من المســاعدة ، يحققون أكثر من انفعالاتهم وشغفهم ، سوف تشكل هذه الأحلام حياتهم . هذه فقط واحدة من الإمكانيات غير المحدودة التي تلهمنا لخلق برامج تســاعدك على الوصول إلى إمكانياتك . "

أنشئت Microsoft بصورة لافته في Albuquerque في مكسيكو الجديدة ، عام 1975 . شــيد هــذه الشــركة Bill Gates وزميلــه Paul Allen . تبيع Microsoft تشــكيلة ضــخمة مــن منتجــات البــرامج " Software " الكثير منها تم تطويره داخليــاً ، وأخــرى عــدلت علامتهــا التجارية بعد الدمج أو التملك .

تشكل الهيكل التنظيمي للعمل من سبع وحدات أساسية ، ترفــع كــل وحدة تقريرها المالي الخاص إلى مسئولية مفوضة ، والتي تتبــع أداء كــل وحدة عن قرب ، لإزالة المخاوف التشريعية من تقــاطع حــالات الــدعم ، ولجعل البقاء أكثر سهولة في حالة طلب المحاكم تفتيت هذا الكيان الضــخم جداً . هذه الوحدات طبقاً لمواقعها على الانترنت websites هي :

- وحدة عميل windows (تدير عملاء النوافــذ ، الخــادم ، ونظــم التشغيل المطمورة عضوياً)
- وحدة عامل المعلومات (تدير منتجات برامج المكتب) .
- وحدة الخادم والأدوات (تدير أدوات القائم بالتطوير ، وبرامج الخادم المتكاملة)
- وحدة التليفزيون المحمول والأجهــزة المطــورة عضــوياً (إدارة palmtop وأجهزة التليفون)

- وحدة MSN (إدارة الخدمات القائمة على مواقع web)
- وحدة حلول Microsoft لدوائر الأعمال (إدارة خدمات دوائر الأعمال وتطبيقات العملية)
- وحدة المنزل والتسلية (إدارة برامج وأجهزة العميل)

" تصف Microsoft ثقافتها بوضوح على أنها " مركز تطوير " ، حتى على الرغم من أن دوائر أعمالها تسعى إلى ربط ذاتها بالأسواق بدلاً من التكنولوجيات ، بحيث تشجع التطوير تلبية لحاجة العميل بدلاً من الإمكانية التقنية .

ينفق الكثير جداً من الوقت والأموال كل عام على استقطاب أفضل الأفراد الجامعيين المدربين على تطوير برامج الكمبيوتر ، وعلى الاحتفاظ بهم في الشركة . وظائف الإدارة العليا على كل المستويات إما أنهم أفراد تطوير ، أو كانوا أفراد تطوير . في الواقع ، أفراد التطوير لدي شركة Microsoft هم " نجوم " الشركة ، بنفس الطريقة التي عليها أفراد المبيعات في IBM . تشتهر شركة Microsoft بهذه الثقافة التي تنعكس على عملية الاستقطاب للأفراد الأعلى تميزاً وذوى المهارات اللافتة .

على المستوى الأكثر استراتيجية تعمل Microsoft لمضاعفة نجاحها على desktop في أسواق جديدة مثل برامج تشغيل الوسائط media player ، برامج الخادم ، الأجهزة المحمولة ، التصفح أو الإبحار في السيارة Car navigation ، خدمات web ، ألعاب الفيديو ، والأكثر حداثة آلات البحث ، مع درجات نجاح مختلفة . إذا تذكرنا رؤية Gates المبكرة " ليكون في كل بيت وفي كل مكتب " ، تحاول شركة Microsoft الآن إنشاء أجهزة شخصية PCs ، والتي تدير نسخ مركز الوسائط نوافذ windows XP كتسلية منزلية مشتركة باستخدام أجهزة التجميع hubs . نموذج دائرة

العمل هو أيضاً تحت المراجعة ، على سبيل المثال ، التحرك إلى المزيد من نموذج الاكتتاب في برامج ذات ترخيص معين ، بدلاً من الاعتماد على مستخدمين يشترون حزماً محسنة كل عدد قليل من السنوات .

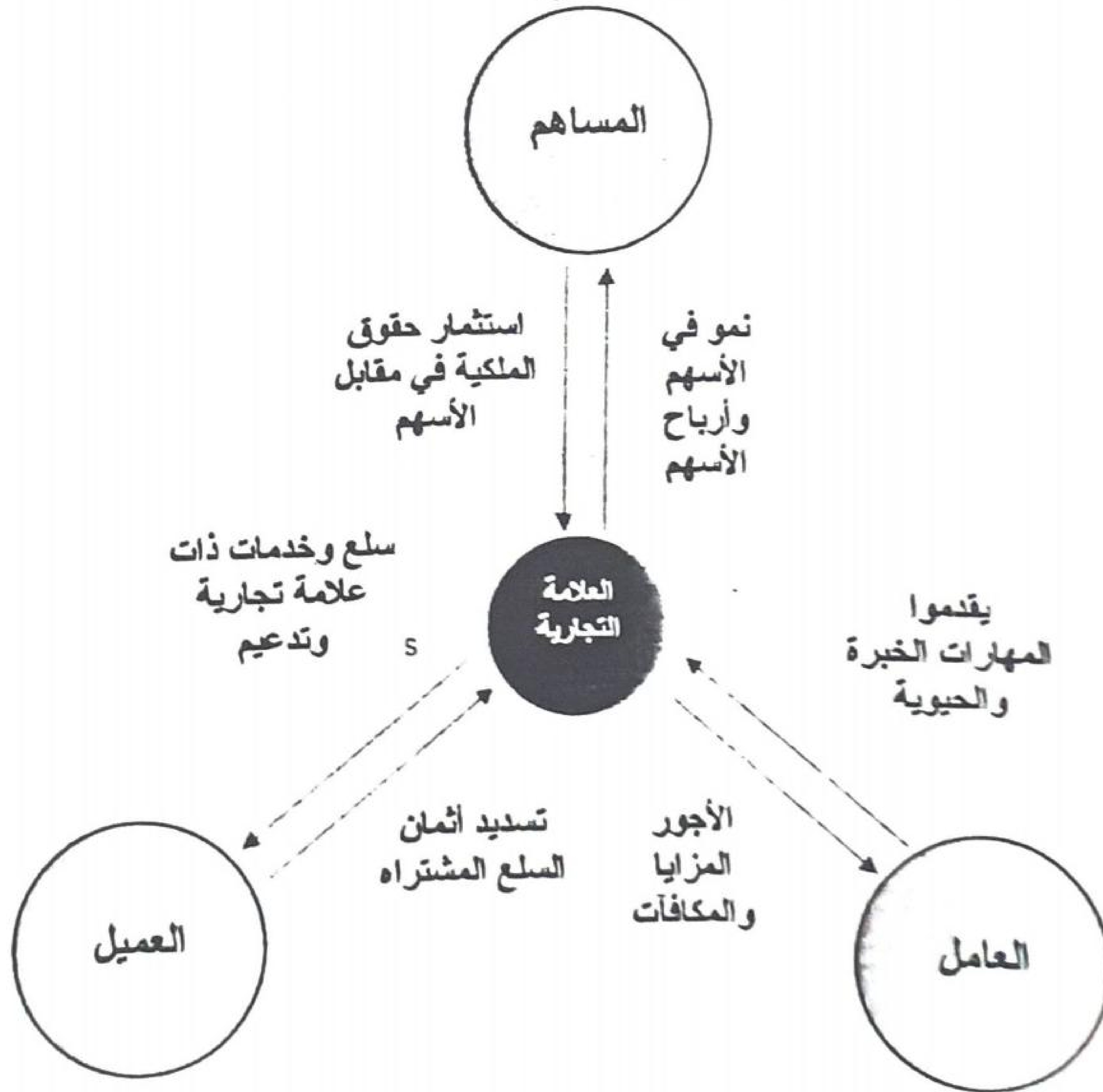
وسط اهتمامات المستثمرين بأنه لم يعد من الممكن مواصلة معدلات النمو التاريخية أعلنت Microsoft في يوليو 2004 عن نيتها في إنجاز خطة إعادة شراء أسهم بقيمة 30 بليون دولار على مدى السنوات الأربع القادمة . إنها أعلنت أيضاً عن ربح للسهم خاص لمدة واحدة في ديسمبر 2004 ، بأن الشركة سوف تدفع لمساهميها 32 بليون دولار ، أكبر مبلغ حتى الآن تدفعه أي شركة في التاريخ .

إننا كعملاء نتذمر أحياناً عندما نجبر على دفع أسعار عالية لترجمة منتجات لم تتغير أبداً والتي غالباً عرضة للعطب . وبالطبع ، عند رؤية عائدات بمثل هذه الضخامة تدفع إلى المساهمين ، من المحتمل أنها تحبط بعض الأفراد بصورة أكبر. ومع ذلك ، الحقيقة أن Microsoft قد شكلت سوقها برؤيتها الذاتية ، بينما نحن العملاء مستمرون في شراء المنتجات ونعتمد عليها في حياتنا .

Microsoft لها أيضاً منتقدون ، ولكنها في نفس الوقت تمثل نجاحاً تسويقياً كبيراً .

المفهوم (1.2) – خلق القيمة

الكثير من المنظمات تشعر بحالة من الارتباك عندما تطرح على نفسها سؤالاً : لماذا هي موجودة ؟ وفي الواقع ، توجد أسباب عديدة متنوعة تبرر وجود المنظمات . على المستوى الأكثر بساطة ، يتعلق الأمر بأصحاب المصلحة stakeholders . إنهم مجموعات مختلفة من الأفراد ، الذين لهم تحديداً مصلحة في دائرة العمل – بطريقة ما يضيفون قيمة إلى العمل ، مع التوقع بأنهم سوف يحصلون على عائد " تبادل القيمة " إذا شئت . إن هذه المجموعات عبارة عن العاملين ، العملاء ، الموردين ، الشركاء ، المساهمين ، الهيئات الحكومية والمجتمع .

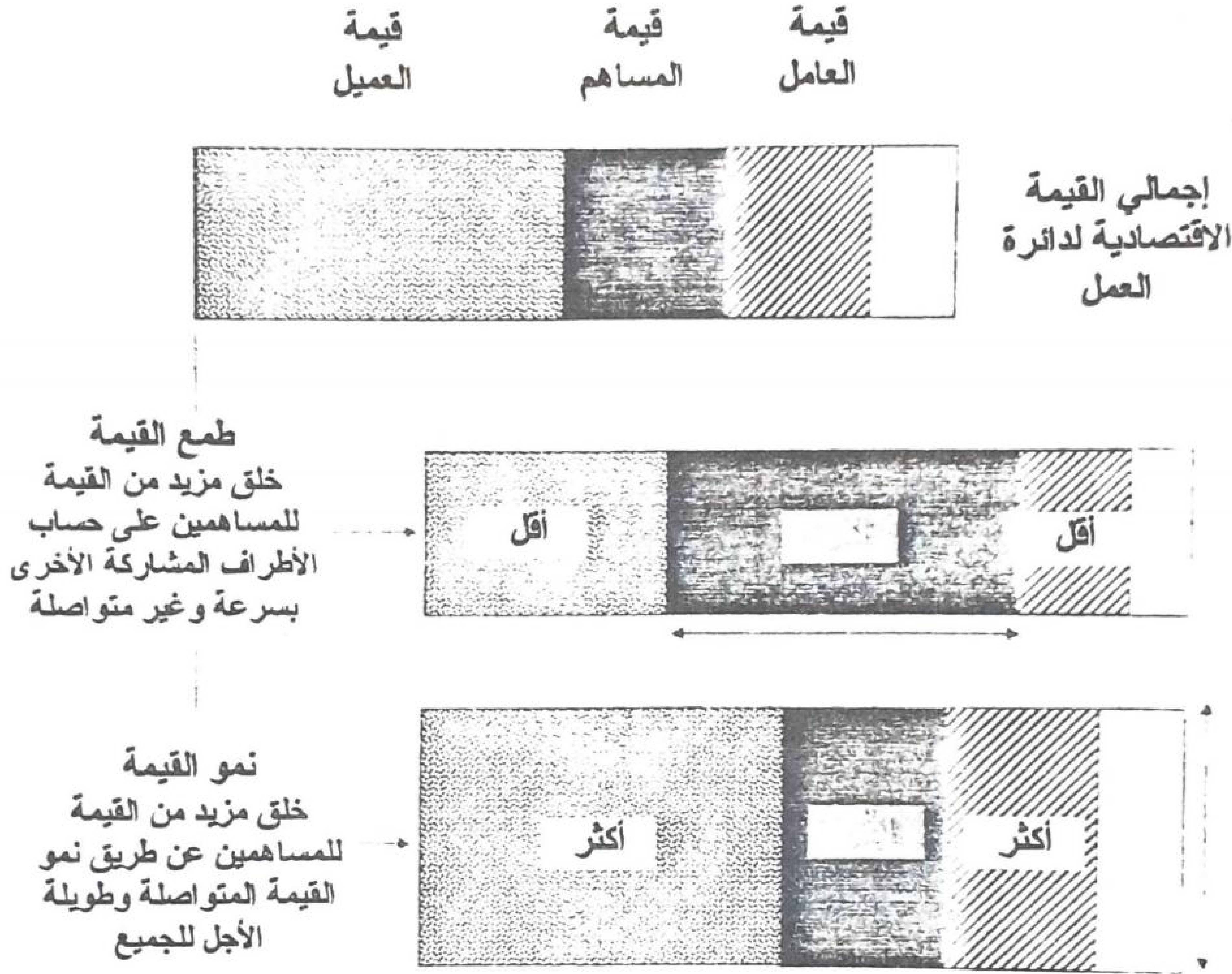


الشركة ذات الاكتتاب العام يملكها مساهمون ، هؤلاء الذين يستثمرون رأس المال في دائرة العمل للحصول على عائد مالي . ومع ذلك ، حتى في مثل هذه الشركات حيث المقياس الأساسي للنجاح يتمثل في العائد على هذه الاستثمارات ، فإن دائرة العمل لا تزال توجد من أجل غرض أعلى ، وفي الواقع هذا ما يدعو إلى انخراط العاملين لكي يأتوا إلى العمل كل يوم ، العملاء لينموا ولاءهم ، الشركاء ليرغبوا في التعاون . تستطيع دائرة العمل أن تنجح في الإنجاز – والأكثر أهمية الاستمرارية – في مواصلة تحقيق العائد للمساهمين ، إذا خلقت نموذجاً للمجموعات الأخرى أصحاب المصلحة تستطيع معه أن تنجح أيضاً .

السعي إلى " قيمة للمساهم " طويلة الأجل ، يمكن فقط تحقيقها بخلق قيمة أيضاً للعملاء ، للعاملين وآخرين ، في دائرة استثمارات وعائدات فعالة . تخيل رسم بياني في صورة فطيرة قطعت على أساس القيمة التي خلقت لكل فئة . توجد طريقتان يستطيع من خلالهما المساهمون الحصول على عائد أكبر :

- طمع القيمة – يحصل المساهمون على المزيد من القيمة على حساب الآخرين ، الذين سوف يتركون في النهاية دائرة العمل أو يفقدون ثقتهم وحماسهم في الأداء عندما يشعرون أنهم لم يحصلوا على مقابل كاف لما يعطونه .
- نمو القيمة – يحصل المساهمون على المزيد ، وكذلك يفعل كل أصحاب المصلحة الآخرون بنفس النسب التي كانت سارية من قبل ؛ القيمة تخلق بدلاً من أن يعاد توزعها .

نطلق على هذه القيمة الكلية " القيمة الاقتصادية " لدائرة العمل ، وأنه من المنطقي ، أنه يجب على كل نوع من دوائر الأعمال أن يسعى إلى تعظيم قيمته الاقتصادية كهدف أساسي



يجب أن يكون خلق قيمة المساهم طويلة الأجل المقياس الأساسي للنجاح في شركات الاكتتاب العام ، لأن هذا هو السبب القانوني في وجودها ، وأيضاً الاعتراف بأنها لا تستطيع أن تحقق أهدافها بدون أصحاب المصلحة الآخرين . طمع المساهمين قصير الأجل أو ذلك الخاص بمديري العموم التنفيذيين ، إذا كانت مكافآتهم ترتبط فقط بالأداء قصير الأجل ، لن يدوم طويلاً (كما رأينا مع السلوكيات التي أدت إلى ما حدث لدى Worldcom and Enron) .

خلق القيمة المتواصلة قابل للتحقق فقط من خلال النمو ، ونسيس الطمع ، بما يؤدي إلى صنع فطيرة أكبر ، بدلاً من مجرد قطعها .

أنواع أخرى من المنظمات لها نظام أولويات مختلفة . منظمات الرعاية الاجتماعية النمطية توجد أساساً لتدعيم الجمهور ، أو على الأقل جزء كبير منه ، والدفاع عن قضية معينة ، سواء كانت تعليمية أو صحية ، دينية أو بيئية . لا يزال لهذا النوع من التنظيم الكثيرين من أصحاب المصلحة ، وفي الواقع يجب أن تدار تجارياً . ولكن بدلاً من تقديم عائد مباشر إلى أولئك الذين يتبرعون لها ، فإنها تحتاج إلى تأكيد أن أقصى مبالغ ممكنة يمكن أن تذهب إلى المجتمع الذي يدعمه .

" توجد أنواع أخرى كثيرة من المنظمات داخل هذا الطيف أيضاً "

في الواقع ، حتى الشركات ذات التوجه المالي اللافت ، تحتاج إلى " سبب " فيما وراء الأموال . بدون الإحساس بغرض ذي دلالة أكبر ، سوف تفقد الشركة الاتجاه الصحيح لتحقيق أهدافها . سوف تفشل " بيانات الغرض التي تسعى إلى تعظيم قيمة المساهم " إن بيانات الغرض التي تسعى إلى تعظيم قيمة المساهم " عن طريق خلق أفضل " س " أو مساعدة الأفراد على فعل " ص " لديها وسائل وضع استراتيجيات واضحة ، علاقة تجارية قوية وهدف عام ، الذي يمكن أن يجمع الأفراد معاً ، ويمكن تحمله بمضي الوقت .

الاعتراف بأن العمل عبارة عن تبادل قيمة – فإن النظام التفاعلي بين الكثيرين أصحاب المصلحة ، كل منهم يعطي ويسعى إلى القيمة ، حيث الهدف أن تزيد القيمة للجميع – هذا الاعتراف يفتح الكثير من الأبواب التي كانت مغلقة سابقاً أمام التوجه المالي معصوب العينين .

الإلهام (2.2) – *Toyota*

" تويوتا " Toyota شركة يابانية رائدة في مجال صناعة السيارات مع محفظة علامات تجارية للوصول إلى أسواق مختلفة . إن لديها قسم سيارات صغيرة الحجم ، تباع تحت علامة Daihatsu ، وأيضاً قسم المعدات الثقيلة، تباع تحت علامة Hino .

في نفس الوقت ، تستخدم العلامة التجارية Lexus للسيارات الفارهة، الاسم مستحق "Luxury" بمعني الرفاهية . تجار Lexus مشهورون بأن لديهم خدمة عميل جيدة ، بما يخلق ثقافة الصداقة الحميمة مع العميل منفصلة عن التميز التشغيلي الذي يركز على الجماعة الأساسية .

بالأرقام تستخدم دائرة العمل 250.000 عاملاً يبيعون حوالي 7بليون سيارة كل عام في 150 بلداً . بينما تأتي خلف الثلاثة الكبار GM , Ford , DaimlerChrysler – من حيث الحجم ، فإن القيمة الرأسمالية لمنتجاتها في الأسواق أكبر من قيمة الثلاثة الكبار مجتمعة ، مما يذكرنا بأن الحجم وحصة السوق ليست دائماً الطريق إلى النجاح بالنسبة للمساهمين .

بدأت " تويوتا " حياتها في عام 1937 كامتداد لورش أنوال Toyoda الأوتوماتيكية ، واحدة من الشركات العالمية الرائدة المنتجة لآلات النسيج (الأنوال) ، يرأسها المخترع الياباني المحترم جداً Sakichi Toyda، الذي قبل ابنه Kiichiro التحدي لخلق شركة ناجحة والتي نراها اليوم .

يكمن سر نجاح Toyota في علاقاتها بالعاملين والعملاء . لأنها كانت تفتقر إلى موارد رأس المال والنطاق الواسع الذي لدى الآخرين ، فقد وجهت " تويوتا " نظرها إلى اكتشاف ميزتها الداخلية – التركيز على تحسين قيمة المساهمين من خلال حالات عمق البصيرة ، التحسين المستمر

والتفكير الأكثر ابتكاراً الذي أصبح ممكناً من خلال مشاركة وانخراط العاملين الأكثر ارتفاعاً .

" لقد تعلمت ، استناداً إلى خبرتي ، أن كل شيء يخضع لسيطرة السوق ، لذلك ، حينما تواجهنا عقبات أو صعوبات ، فإنني أقول لنفسي دائماً : " أنصت إلى السوق ، أنصت إلى صوت العميل " . ذلك هو حجر الأساس في التسويق . كان علينا دائماً أن نعود إلى السوق ، أن نعود إلى العميل . هذا هو طريق Toyota .

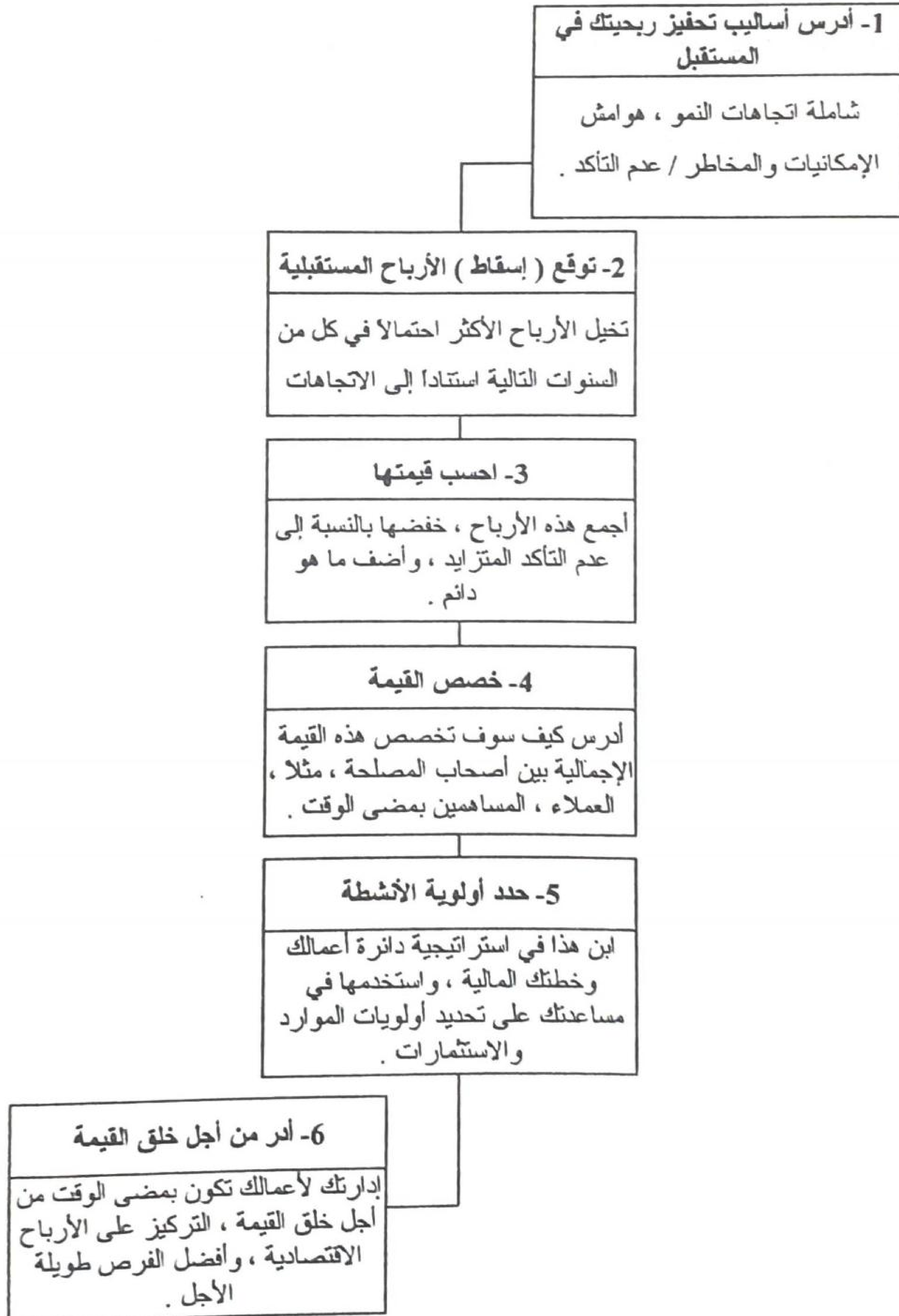
نائب رئيس مجلس إدارة شركة سيارات تويوتا Yoshio Ishiazaka

إن منهجهاً في التفكير غير المترهل lean thinking ، أقل كفاءة تشغيلية ، وأكثر كفاءة في أن يكون لديها فلسفة جزئية في أن تخدم وتضيف قيمة إلى العملاء . هذا التركيز على القيمة للعميل ، أكثر منه على قيمة المساهم باعتباره الهدف المباشر ، يعمل في كل أوجه أنشطة العمل لكي يركز بصورة لا تلين على ما يضيف قيمة فقط للعملاء ، والتخلص من أي شيء لا يؤدي إلى هذا . يخلق هذا المزيد من التدفق في المنظمة ، ويشجع على حلول المشكلات بصورة أكثر عمقاً في التفكير ، بالإضافة إلى تحسين خبرة العميل وأداء دائرة العمل .

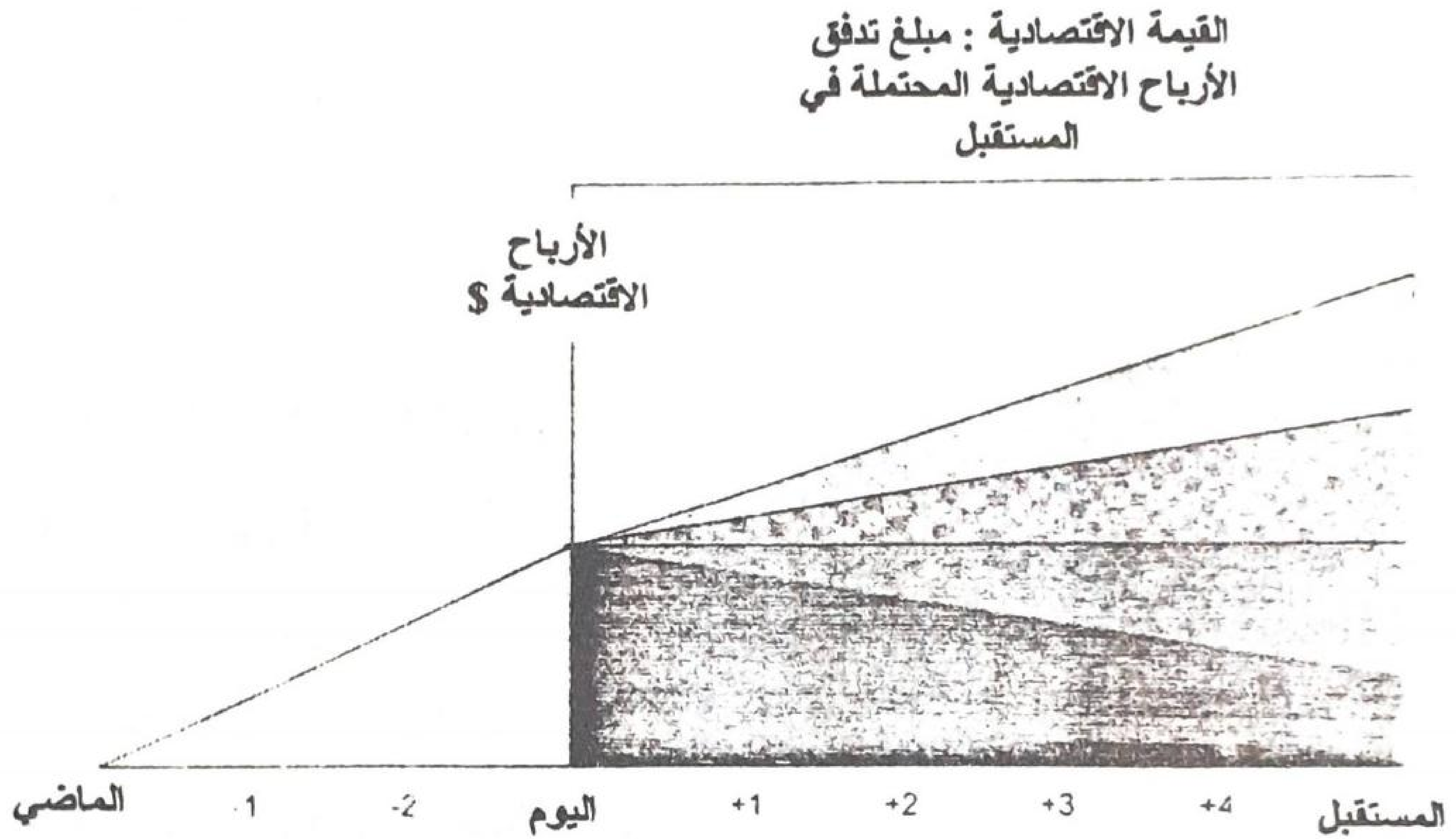
لتحقيق هذا أدركت أيضاً أن الأفراد يحتاجون إلى مزيد من الوقت ، غالباً غير موجه من أجل حل مشكلات حقيقية ، والتفكير الأكثر تجديداً ، والبناء التعاوني . Sigmn الإنسانية جزء من المنهج ، تقسي وتدير الاختلافات الإنسانية في أداء الشركة .

التطبيق (1.2) – خلق القيمة

ما هي القيمة الاقتصادية لدائرة عملك ؟ كيف تحول الإمكانيات المستقبلية لدائرة عملك إلى بنود مالية ؟ كيف يجب من حيث المبدأ أن توزع هذه القيمة بمضي الوقت ؟ كيف يمكنك التأكد من أنك تحقق هذه الإمكانيات ؟



المفهوم (2.2) – العملاء والمساهمون



إذا قبلنا بأن المقياس الحقيقي لنجاح دوائر الأعمال يتمثل في العائد طويل الأجل للمساهمين ، تكون " القيمة " ذات أهمية . القيمة هي إجمالي الأرباح المستقبلية المحتملة . الإيرادات والأرباح ليست كافية ؛ في الواقع ، المزيد من البيع يمكن أن يدمر المزيد من القيمة " ، أكثر مما يخلق إذا لم تكن النتيجة تزيد على الحد الأدنى لتوقعات المستثمرين . حقيقة العالم التجاري أن دوائر الأعمال توجد من أجل خلق قيمة للمساهمين بها .

القمة الاقتصادية تعني الحصول على مخرجات أكثر مما وضعت في المدخلات . عندما يضع المساهمون أموالهم في دائرة عمل ، فإنهم حينئذ يبحثون عن عائد على استثماراتهم . في الواقع ، إنهم يبحثون عن عائد أكبر مما يمكن أن يحصلوا عليه إذا هم وضعوا أموالهم بدلاً من ذلك ، في أفضل حساب ادخار في بنوكهم أو خطة استثمار أقل مخاطر .

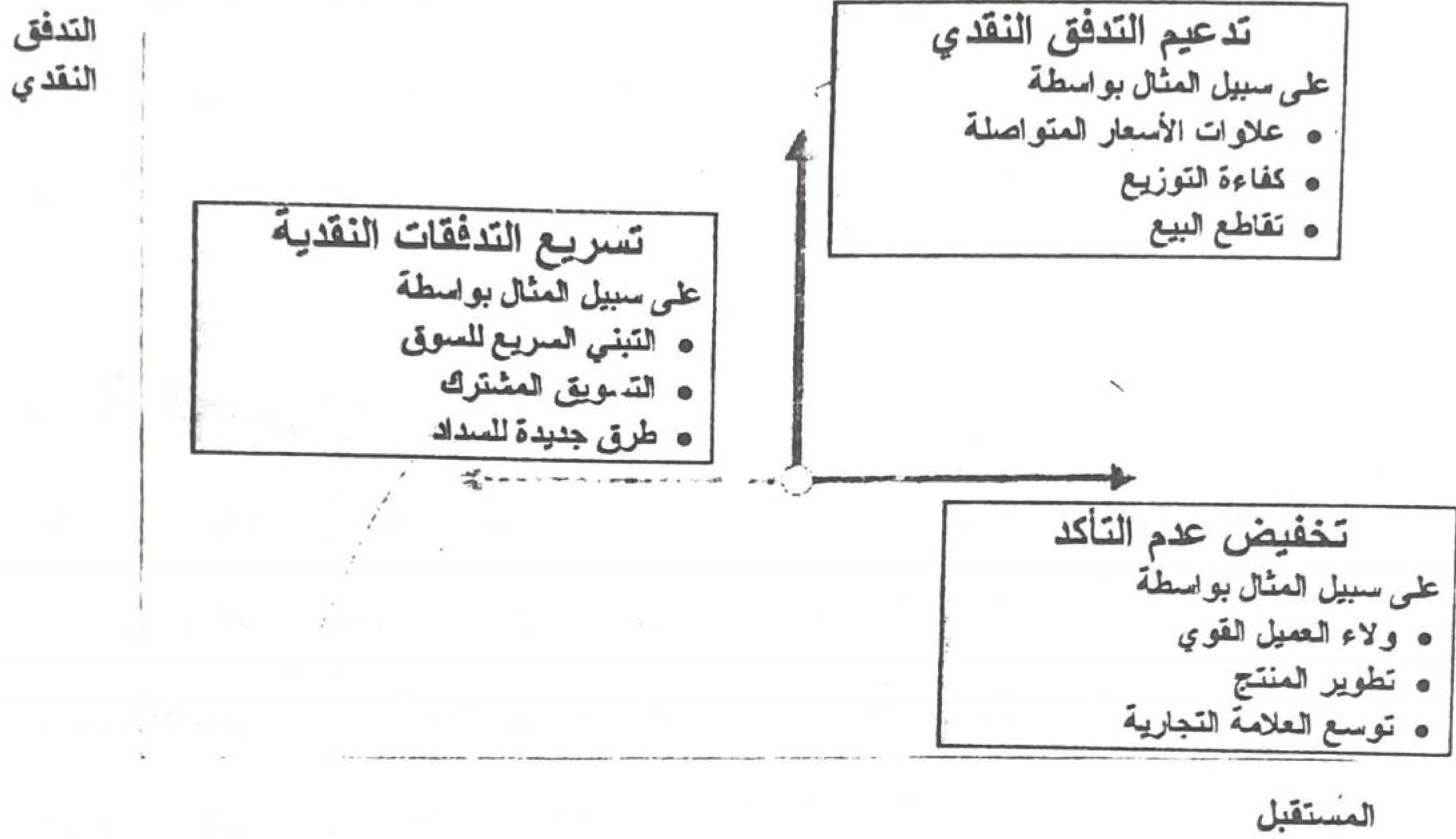
الأموال التي يضعها المساهمون في دائرة العمل – نطلق عليها حقوق الملكية equity – تعطينا الفرصة لأن نستثمر ، نشتري معدات ، نطور أفكار ، ونأخذها إلى السوق .

العائد الذي يتوقعونه يلزم أن يزيد على ما يمكن أن يحصلوا عليه من مكان آخر ، بالإضافة إلى نسبة أكثر قليلاً لتعكس المزيد من المخاطر التي توجد في دوائر الأعمال أكثر منها في حساب البنك . نطلق على هذه النسبة القليلة ، أو هذا الحاجز الصغير جداً " تكلفة حقوق الملكية " . يبدأ المساهمون في إدراك " القيمة " فقط عندما يحصلون على مخرجاتها أكثر مما ينظرون إلى أهميتها ، بمعني أنه يتم تجاوز النسبة المتوقعة . هذا هو "الربح الاقتصادي " بدلاً من ربح التشغيل في أي سنة خاصة للدراسة " القيمة الاقتصادية هي إجمالي هذه الأرباح الاقتصادية المحتملة في المستقبل . وما لا يمكن تفاديه ، أنه عندما تتصور المستقبل على ابعد ، ينخفض مستوى التأكد ، وتتعرض الأرباح إلى خصومات لتعكس هذا .

يشتري المساهمون الأسهم – ينعكس الطلب عليها في سعر السهم ، والإجمالي للأسهم يعكس رسملة السوق ، أو قيمة السوق بالنسبة للشركة في أية لحظة معينة . ومع ذلك ، يبقى معظم المساهمين مع أسهمهم فترة زمنية أطول من مجرد الشراء والبيع مع تقلبات الأسعار على أساس يومي . تأخذ دوائر الأعمال وقتها لخلق قيمة ثابتة حقيقية ، وهذا يلزم المساهمين لاستلام عائداتهم بطريقتين – خلال ربح الكوبونات ، والنمو في سعر أسهمهم .

يقاس إجمالي عائد المساهم (TSR) على مدى 5 سنوات وأحياناً 10 سنوات . الشركات الأكثر نجاحاً حقيقة ليست تلك الأعلى في رسملة السوق في أي لحظة – (GE وشركة Microsoft ضمن هذه الفئة ، –

ولكن تلك التي قد سلمت أفضل العائدات بمضى الوقت – شـركات مثـل ، Quest Diagnostic and Ryanair .



النمو الذي يحقق ربحية

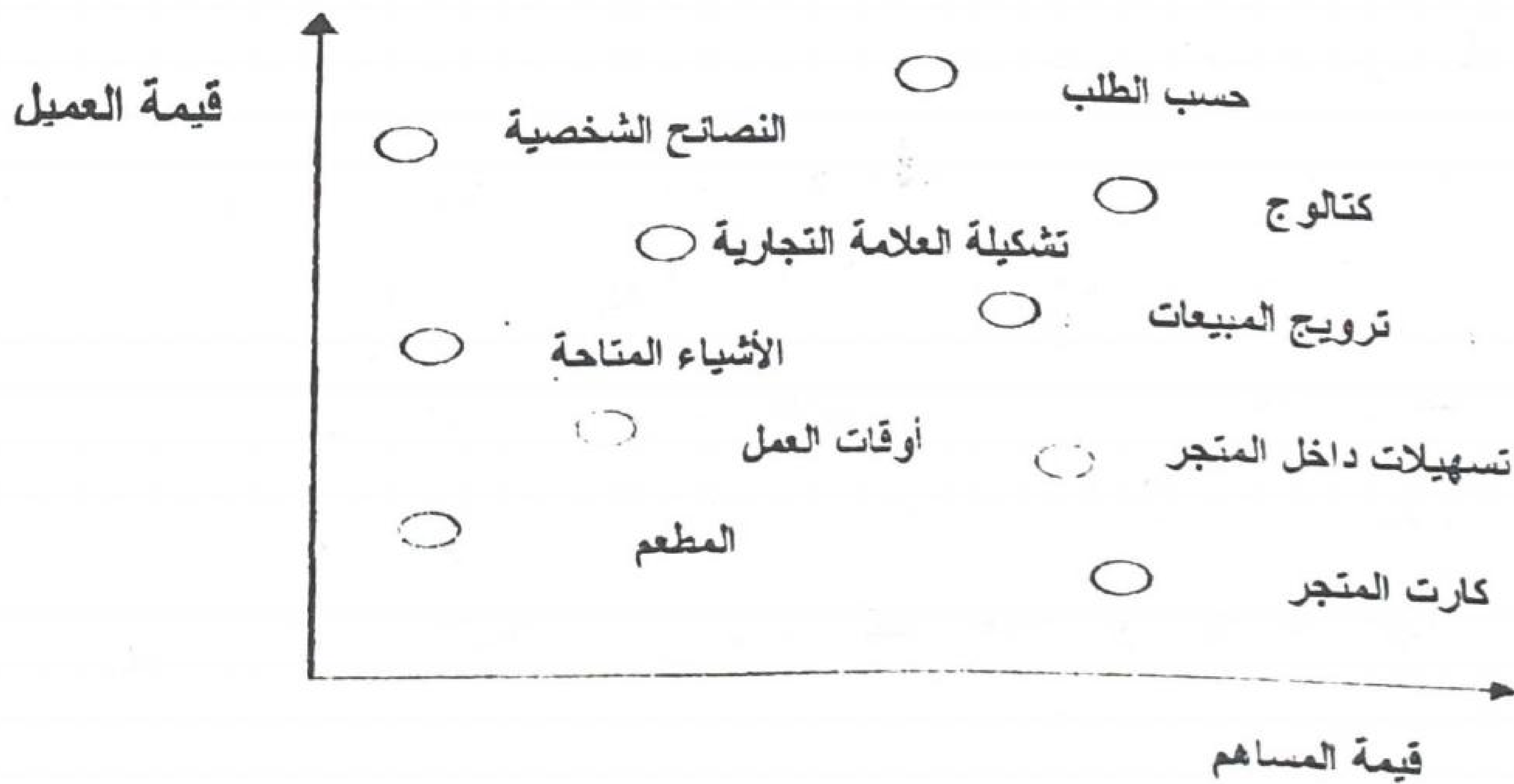
النمو الذي يحقق ربحية متواصلة يمثل أساس خلق القيمـة . عنـدما يـدار بمضى الوقت ، فإنه يخلق نمواً عضوياً يحقق ربحية . البدائل غير العضوية مثل الاندماجات والتملكات حافلة بالمشكلات . إنه من الصعب تحقيق فائـدة متزايدة فيما وراء الاندماج الأولى للشركات .

قد يطرد الكثير من المسوقين فكرة خلق القيمة للمساهمين بالكامل من أذهانهم ، ليس فقط باعتبارهم مالكين طماعين يبحثون عن الثراء السـريع ، ولكن أيضاً لأن هذا يمثل البحث عن الثراء دون اهتمام بالعملاء . يفتـرض هذا ، إلى حد ما ، إعادة تخصيص للقيمة غير ملائم – تخفيض مـن قيمـة نسب العملاء ، تعطي نصيب الأسد للمستثمرين . بالتأكيد ، توجـد بعـض الشركات معصوبة العينين التي سوف تفعل هذا ، ولكنها فئة قليلة : 97 في

المائة من المديرين يقولون أن الأولوية بالنسبة لهم تتمثل في خلق قيمة مساهم طويلة الأجل . في الواقع لديهم مسئولية قانونية لفعل هذا . نمطياً يعني مصطلح "طويلة الأجل " أكثر من 5 سنوات ، وغالباً أكثر . إنها ليس بعد الثراء السريع .

قيمة العميل

الطريق الوحيد القابل للاستمرار إلى قيمة المساهم يتمثل في خلق ميزة أيضاً للعملاء والذي يتطلب دائرة عمل قوية ومنضبطة من خلق قيمة للعملاء والمساهمين معاً . التسويق هو من أجل خلق قيمة متميزة للعملاء والمساهمين . يتطلب الطريق الوحيد لتدعيم نمو القيمة خلق دائرة فعالة لفعل الكثير من أجل العملاء والمساهمين . يحقق الاستثمار في خلق قيمة عليا أيضاً للعملاء – من خلال سلع وخدمات جديدة غير مألوفة ، وأيضاً تدعيم الاقتراح الذي يصفها – يخلق المتميز ، الشراء والوفرة . يدفع العملاء الكثير، وتلك الهوامش الربحية يجب أن تترجم بكفاءة إلى أرباح أسهم ونمو السهم . المزيد من الاستثمار في العلامات التجارية والعلاقات يحفز الولاء وإعادة الشراء .



قيمة العميل ، أو قيمة إلى العميل ، كما يدركونها هم بأنفسهم من الصعب ترجمتها كمياً . ومع ذلك القيمة المدركة ليست فقط تعبيراً عن الفوائد والتكاليف ، ولكن أيضاً عن السياق الذي يختار العملاء أن ينظروا إليهما (الفوائد والتكاليف) في إطاره . قد يعني السياق المنافسين القابعين على طول أرفف محلات السوبر ماركت ، أو التغير في المناسبات .

لندرس الشركات الشقيقة داخل VAG ، ولنتناول Audi and Volkswagen . Audi A4 ، و VW Passat إنهما أساساً نفس السيارة ، ونفس أساس التصنيع ، تشكيلات مختلفة ، شارات متفردة لكل منها ، ونفس قاعدة التكاليف . ومع ذلك ، أسواق Audi ذاتها لتطوير لسلاسل 3BMW، بينما نموذج VW أكثر تشابها مع Ford . في " بريطانيا " نجد أن سعر Audi يزيد بما قيمته 3000 جنيهاً استرلينياً بمقارنة بشقيقتها VW . نفس المنتج الأساسي ، ولكن مقترحات ومستويات أرباح مختلفة جداً .

الإلهام (3.2) – كوكاكولا Coca – Cola

" توجد شركة الكوكاكولا لكي تفيد وتنعش كل من تلمسه "

الاقتراح الأساسي بسيط ، متماسك وخالد .

" عندما نقدم الانتعاش ، القيمة ، البهجة ، والمرح لأصحاب المصلحة في الشركة ، فإننا نغذي ونحمي بصورة ناجحة علاماتنا التجارية وخاصة الكوكاكولا . ذلك هو المفتاح إلى إنجاز التزامنا النهائي لتوفير عائدات جذابة ومتواصلة لملاك دائرة عملنا ."

نشأت الكوكاكولا في " أطلانتا " بولاية " جورجيا " على يد الصيدلي Dr John S . Pamberton الذي أنتج شراب الكولا ، وعرضه في صيدلية Jacob وباعه مقابل 5 سنتات للزجاجة ، باعتباره مشروب صودا فوار . لقد أطلق عليه " لذيذ ومنعش " تلك العبارة التي تستقر في الذاكرة . اسم

كوكاكولا وتركيبته الفريدة ، كانت اقتراحاً من صديقه ، بائع الكتب المحلي Frank Robinson ، الذي وافق عليه ، على اعتبار أن وجود الحرفين Cs سوف يبدو الاسم جيداً في لوحات الإعلان . لقد سجلت كعلامة تجارية في عام 1887 ، وبحلول عام 1895 ، كانت متاحة في كل ولايات U.S. ، وفي عام 1899 قد أنشأت عملية امتياز تصنيع زجاجاتها التقليدية .

تسويق الكوكاكولا يبدو في تسلسله الزمني كما لو كان تاريخ التسويق ، ابتداءً من الكتابة بالزيت على القماش والتي تعلق خارج الصيدليات بالرمز الأحمر والأبيض ، مروراً بالصورة الأحمر والأبيض الحديثة " بابا نويل " ، وحتى الأغنية الشهرية والمميزة التي يغنيها الشباب على قمة " تل " في إيطاليا من كل أنحاء العالم ، والتي تقول ترجمة بداية كلماتها :

أريد أن اشتري بيتاً للعالم وأثثه بالحب

أزرعه بأشجار التفاح ، وعسل النحل ...

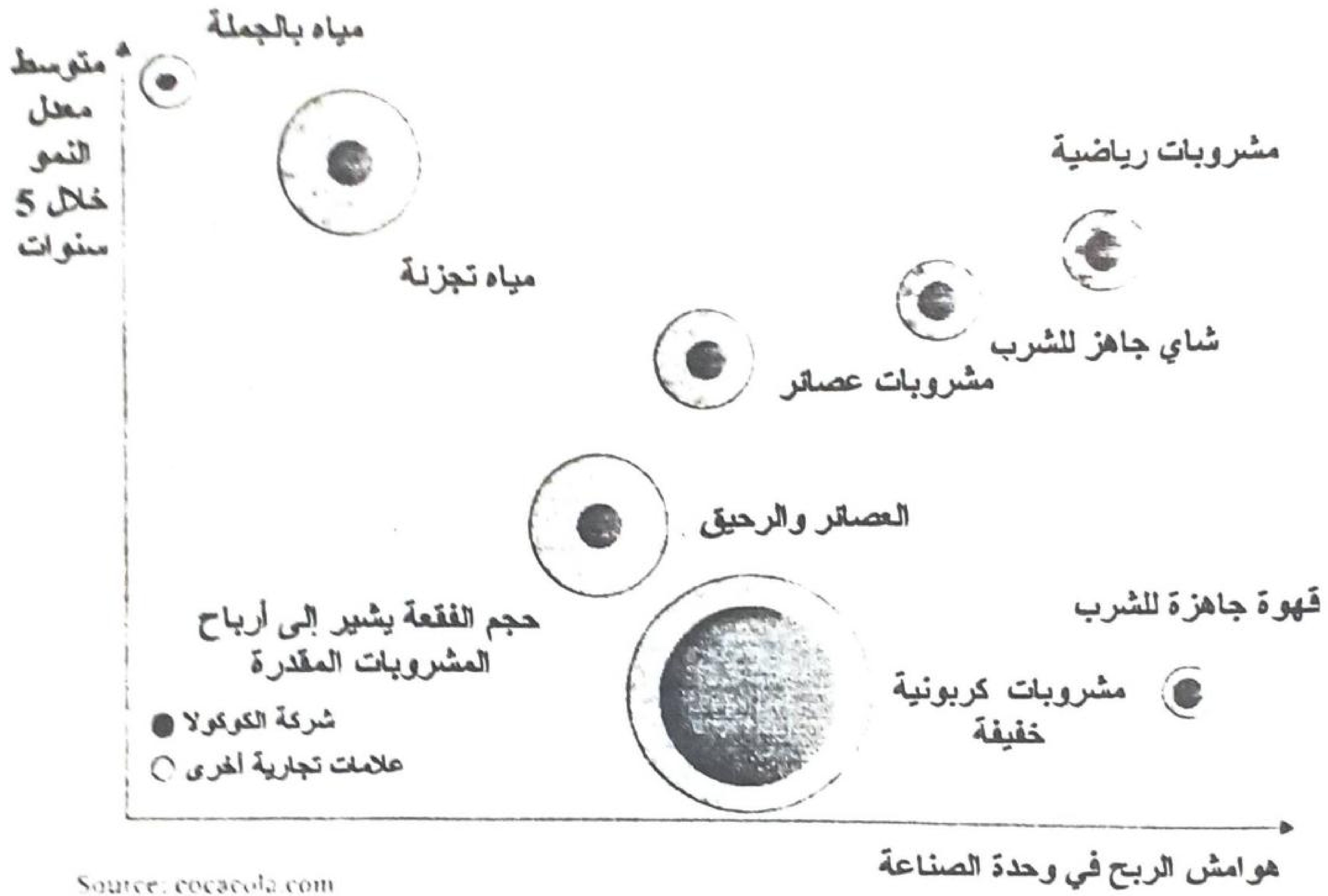
....

المصدر : Cocacola.com

تقدم الشركة الآن قائمة من أكثر من 400 مشروب مختلف ، بما يعني أنها تقبل تحديات لافتة في معرفة أين تركز جهودها . أي الأسواق أكثر جاذبية الآن وفي المستقبل ؟ أي المنتجات يجب أن تستثمر في معظمها ؟

تناولت الكوكاكولا هذا التحدي في خطوتين : أولاً ، عن طريق فهم سوق المشروبات على مستوى العالم في ضوء النمو والربحية . يشير هذا إلى أن معظم أرباح الصناعة الحالية – ومنها Coke – تأتي من المشروبات الخفيفة المعالجة بالكربونات ، ومع ذلك ، يوجد القليل من النمو في السوق . وفي نفس الوقت تظهر المشروبات الرياضية نمواً عالياً جداً وتقدم فرصة

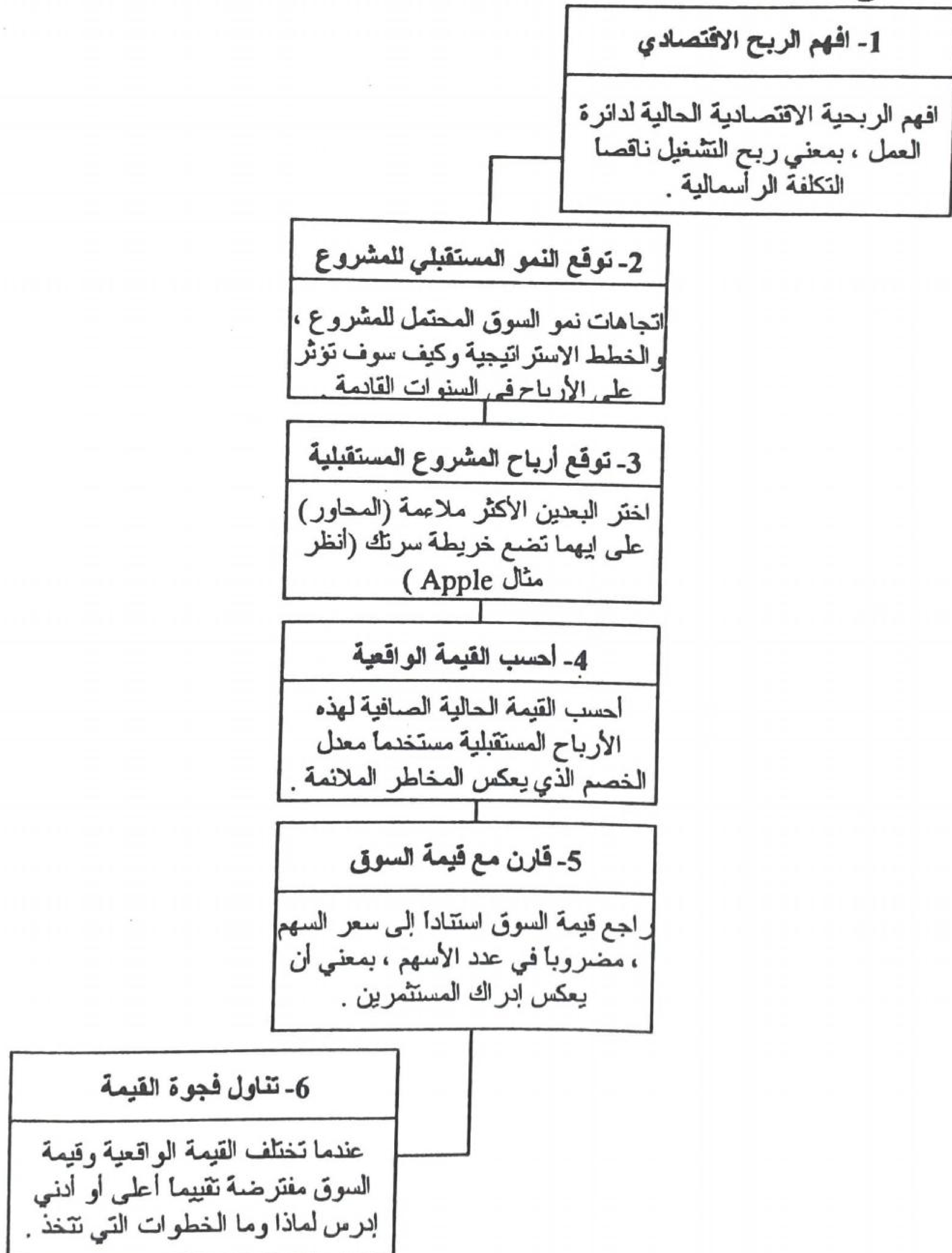
ربحية مرتفعة . المياه أيضاً ذات نمو مرتفع ، ولكن مع هوامش ربح منخفضة كثيراً .



الخطوة الثانية بالنسبة لشركة Coke تتطلب فهم كيفية توظيف هذه الفرص داخل دائرة عملها ، إمكانياتها ، ومحفظة منتجاتها الخاصة ، ووضع علامتها التجارية ، واستراتيجيتها المرغوبة . إنها تستطيع حينئذ أن تضع أولويات لأهداف استراتيجيتها التسويقية استناداً إلى أفضل توظيف لهذه الفرص في أكثر الأسواق جاذبية . يحفز تركيز هذا السوق حينئذ استراتيجية دائرة العمل، والتي في حالاتنا هذه تتضمن الحاجة إلى بناء إمكانيات جديدة وتسريع دخولها إلى عصائر الفاكهة ، مشروبات الرياضة والشاي الجاهز للشرب .

التطبيق (2.2) – قيمة السوق

لماذا إجمالي الأسهم ، بمعني قيمة السوق ، تساوي أكثر من القيمة التي تظهر في كشف ميزانيتي بصورة لافتة ؟ هل قيمة السوق ، تستحقه دائرة عملي في المستقبل ، كما يراها المستثمرون جيدة أم سيئة ؟ هل هي أكثر أو أقل مما نعتقد أنه تدفق الأرباح المحتمل في المستقبل ؟ لماذا هي مختلفة ، وماذا نفعل ؟



المفهوم (3.2) – التسويق القائم على القيمة

يجب أن يخلق المسوقون المستقبل ، بينما يسلمون إنجازاتهم اليوم ، يوازنوا المنظور مع غير المتطور لتوضيح حجم الأموال الضخم الذي تنفقه الشركة طبقاً لم تراه مناسباً ، ميزانية التسويق ، يمكن توزيعها لإحداث أكبر تـأثير ممكن .

على الأقل ثلثا كل التسويق نمطياً عن المستقبل ، بدلاً من اليـوم ؛ بمعنى ، أن الاستثمار في التسويق هذا العام ، حوالي 60 – 70 في المائـة سوف تحفز التعاملات في السنوات القادمة ، بدلاً من هذه السنة . قد يحـدث هذا دهشة لدى الكثير من القادة الماليين ، وفي دوائر الأعمال ، الذين مـن المتوقع أن يكونوا قادرين على مطابقة الأغلبية الساحقة من تكاليف التسويق مقابل إيرادات نفس العام . ومع ذلك ، معظـم الاسـتراتيجية ، التجديـد ، والاتصال ، سوف يكون تأثيرها أكبر على الأرباح في السـنوات القادمـة وليس فقط هذه السنة . هذا جيد ، لأنه بالضبط ما يهتم به المساهمون كثيراً ؛ ومع ذلك ، إنه أحياناً يمكن أن يبدو بعيداً عن ذهن المدير العـام التنفيـذي CEO مع النتائج ربع السنوية التي تنشر .

لذلك ، يجب أن يسلم التسويق منجزات اليوم بينمـا يخلـق الغـد . ترويج وتوزيع المبيعات وأساليب التسعير ، يمكن أن تحفز جميعها الأربـاح والمبيعات قصيرة الأجل . ومع ذلك ، البراعة الحقيقية أن تفعل هذا بطريقة تدعم أيضاً المستقبل . على سبيل المثال ، قد يكون للإعلان رسالة مبيعـات صريحة ، لكي تسرع الشراء الحالي ، أو قد تكون حول " تعلـيم العـالم أن يغني " ، والتي تعبر عن جهود بناء علامة تجارية طويلة الأجـل ، تغييـر الإدراكات وبناء الألفة .

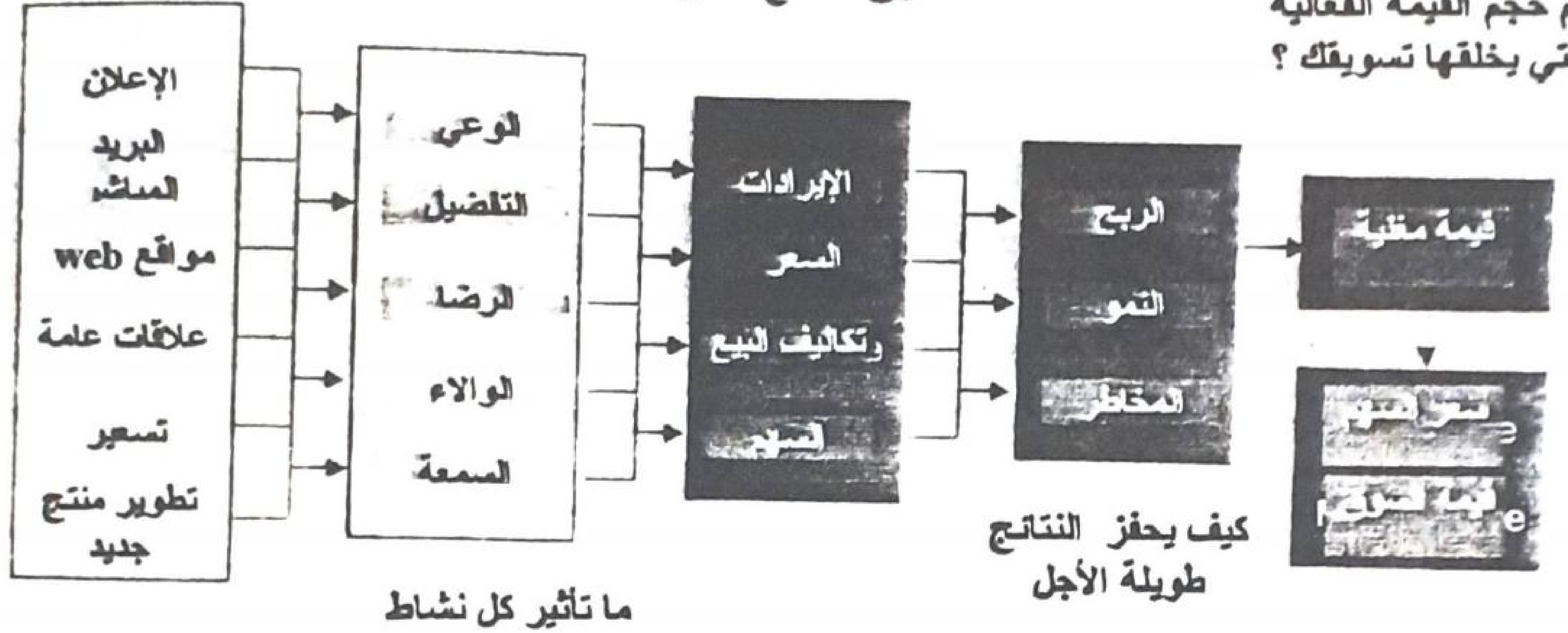
وفي المصطلحات الاقتصادية ، نمطياً يستطيع التسويق أن يخلق قيمة لدائرة العمل تصل إلى ثلاثة أضعاف ما يمكن أن يفعله أي شيء آخر . إنه يحقق هذا من خلال تحسين هوامش الربح ، تسريع التدفق النقدي في المستقبل ، وتخفيض عدم التأكد نحوها . تتحقق القيمة الحقيقية للتسويق بإحداث هذا التأثير القصير والطويل الأجل . مقياس التسويق الجيد – أي الأسواق مطلوب التركيز عليها ، كم يجب أن تستثمر وأين ، أي المنتجات تعمل على تطويرها أو التخلص منها ، ما مدي فعالية بناء العلامة التجارية بمضى الوقت ، كي تعظم الأنشطة التسويقية ، كيف تبرر النفقات الكبيرة على مثل هذه الأنشطة – يتمثل في القيمة ؛ ليس المبيعات أو الرضا ، السهم أو الربح ، ولكن العائد طويل الأجل للمساهمين ، وكل تلك المتطلبات .

تعطي قيمة المساهم المنظمة نقطة محورية من خلالها يمكن ربط كل شيء آخر ووضع أولوياته . إنها توفير المنهج المنطقي والكلي عن طريقه توضع الاستراتيجية ، تتخذ القرارات يتم تركيز جهود وإجراءات الأداء . تمكننا " محفزات القيمة " من ربط هذا الهدف التجريدي إلى حد ما مع الأنشطة العملية واتخاذ القرار يومياً ، وتحديد وقياس الأهمية النسبية لكل أجراء أو مخرج . يصور تحليل محفز القيمة نمطياً رسمياً بيانياً أفقياً لشجرة يظهر كيف أن الإجراءات القائمة على السوق تؤدي إلى نتائج مالية .

- محفزات السوق
- محفزات العميل
- محفزات المنظمة
- المحفزات المالية

التحليل ليس واضحاً ، بينما قد يبدو بسيطاً ، فإن فهم الارتباطات والأهمية النسبية جزء من العمل له دلالته . إنه سوف يختلف ، إلى حد ما ،

في كل منظمة ، إذا أخذنا في الاعتبار أن كل دائرة عمل لها تركيبة مختلفة من الأصول والأنشطة ، على الرغم من أنها قد تكون متماثلة مــن حيــث القطاع .



من المهم أن تبدأ من نقطة النهاية وتتحرك إلى الخلف ، حيث أن محفــزات السوق لبعض الأهداف المالية الأخرى سوف تكــون مختلفــة . إن تحليــل محفزات " ربح التشغيل " أو محفزات " الإيرادات " سوف يقود المنظمة إلى استنتاجات مختلفة تماماً مثل إلى أين تركز جهودها . ربط كل أنشطة دائرة العمل يمكن أن يؤدي إلى حالات من نفاذ البصرية مدهشة . يعتقد كثير من المنظمات في إرضاء العميل ، وبينما التوجه للعميل قد يكون بالتأكيد مهماً ، فإن السعي إلى درجات الرضا في حد ذاتها قد يكون تأثيرها محدوداً علــى دائرة العمل . بالطبع ، هذه المحفزات للقيمة سوف تكون مختلفة بالنسبة لكل سوق ، فئة ودائرة عمل .

داخل التسويق ، بعض التطبيقات الأساسية لهذا التفكير القائم على القيمة هي :

- إطار العائد المالي على التسويق .
- ربط أولويات العميل بمحفزات التمويل .
- تبرير الإنفاق على الإعلان بالتسديد متعدد السنوات .
- التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل .
- تعظيم موارد وميزانيات التسويق .
- تركيز الاستثمار في الأماكن الصحيحة .
- وضع أولويات الأنشطة عبر خبرة العملاء .
- فهم الأهمية النسبية للسعر .
- توضيح أي الأهداف ذات أهمية أكبر من قياس الأداء .

كان John Sunderland المدير العام التنفيذي السابق لشركة Cabdury Schweppes يعرف ما يتحدث عنه ، عندما تولي منصبه في عام 1997 وأعلن : " في خلال أربع سنوات سوف أضاعف قيمة هذا المشروع – سوف يكون الربح الاقتصادي مقياس نجاحنا الحقيقي ، وسوف يكون بناء علامات تجارية قوية في قلب تحقيق هذا . "

لذلك إذا كان مديرك العام التنفيذي يخطط لطموح مثل هذا ، فإنك كمسوّق ماذا يجب أن تفعل على وجه مختلف ؟

- أين وكيف تتنافس – استراتيجية السوق القائمة على القيمة سوف تبدو مختلفة تماماً من المنظور التقليدي ، محددة أي المجالات القائمة والمنبثقة من السوق تقدم أفضل عائد طويل الأجل على حقوق الملكية .

- أين تركز جهودك – سوف يحدد تحليل المحفظة القائمة على القيمة أي المنتجات منشئة للقيمة ، وأيها محطم للقيمة ، ومن ثم أين تركز الجهود . الأخذ في الاعتبار تكاليف حقوق الملكية يخلق صورة مختلفة تماماً عن شبكة Boston النمطية . يمكن أن يحدد تحليل مماثل أفضل العملاء .
- كيف تقتنص القيمة التي تخلقها – يركز الاقتراح القائم على القيمة مباشرة على خلق القيمة بالنسبة للعملاء مخاطباً الحاجة الحقيقية للعملاء ، ومتجاوزاً أداء المنافسة . إنه يبحث ، بنفس المستوى عن الأهمية عن طريق اقتناص أكبر ما يمكن تحقيقه من القيمة للمساهمين ، بتعظيم القيمة المدركة ، وجعل التسعير مثالياً ، بينما يستمر تقديم " القيمة للنقود " .
- كيف تحصل على عائد أفضل للانفاق – يحدد برنامج التسويق القائم على القيمة إجراءات التسويق التي سوف تولد أفضل العائدات ، في هذه السنة ، والسنوات التالية .

إنه يحدد أي الدوافع يتم توظيفها (ترويج المبيعات ، الإعلان ، علاقات عامة) وكيف يمكنك توظيف أصولك التسويقية بصورة أكثر فعالية (مثلاً ، العلامات التجارية ، معرفة العميل ، شبكات التوزيع) .

غالباً ، يرفض التسويق القائم على القيمة باعتباره تحليلاً مركباً أو مصفوفة أداء معقداً . إنه أكثر من هذا . إنه في جوهره اتخاذ قرار – اختيار أسواق ومراكز ، اختيار منتجات وعملاء ، اختيار عروض وأسعار ، اختيار أنشطة واستثمار . معظم تحليل البيانات التقليدي تحفزه الحاجة إلى خلق سلسلة واسعة من التفويض في القياسات ، لأنه يبدو عدم وجود " القياس الأفضل " ، أو أن المسوقين غير متأكدين بالنسبة لمعاييرها عند اتخاذ

القرار، ومن ثم يريحون أنفسهم من التقارير السميكة . لذلك ، هل منهج التسويق القائم على القيمة يخلق المزيد من التحليل ويعرقل الابتكار ؟ العكس تماماً .

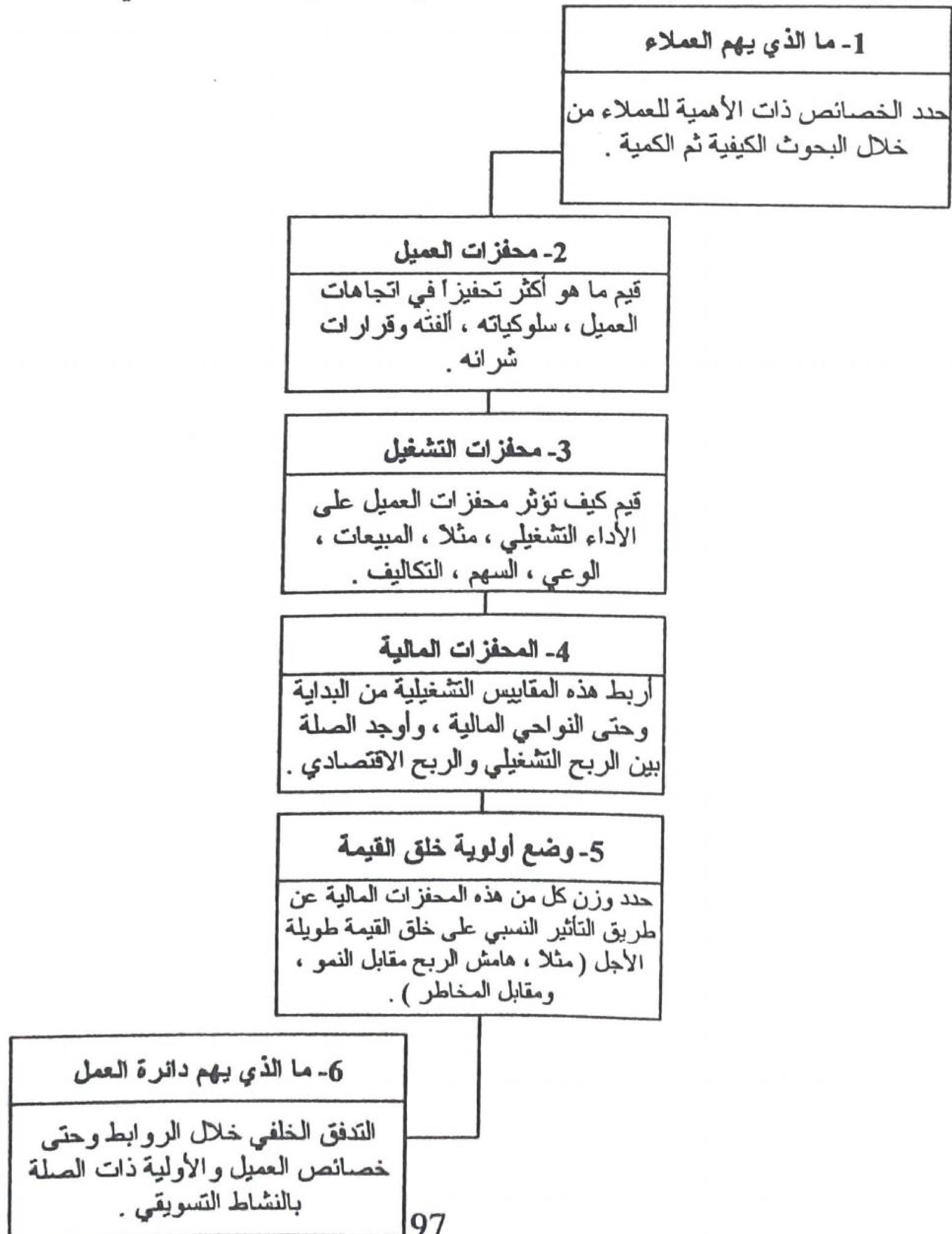
أخبار عظيمة للمسوقين

إن الشيء العظيم حول التسويق القائم على القيمة يتمثل في تركيزه على العدد الذي له دلاله حقيقية والأساس الصحيح لاتخاذ القرار الفعال . عندما يدخل الاستثمار إلى عملية توليد البيانات الصحيحة ، حينئذ يكون لديك بيانات قليلة ، أسرع في التوالد ، مع تركيز أكثر وضوحاً ، ومن ثم مجال أكثر وضوحاً للتركيز على التجديد ، والمزيد من الوقت لأدائه بصورة ابتكارية . كما أن CEO سوف يدعم هذا أيضاً . أي مجلس إدارة هذا الذي سوف يجادل حول اقتراح التسويق الجديد الذي سوف يخلق المزيد من القمة ذات الدلالة للمساهمين؟

في شركة Cadbury Schwappes ، في السنوات الأربع الأخيرة منهج John Sunderland التسويقي القائم على القيمة ركز على خلق قيمة متميزة للعملاء عن طريق الاستثمار في علامات تجارية رائدة ، وعلى السوق وتجديد المنتج . مع التوسع في مستهدفات الأداء ، أولويات تسويق واضحة وتملكات قيمتها بليون دولار مثل شركة Snapple ، فإنه على وشك تحقيق مستهدفاته ، التي في كثير من الطرق كانت بفضل الأولوية التي وضعها على تطوير العلامة التجارية وعلى التسويق .

التطبيق (3.2) – محفزات القيمة

ما هي محفزات نجاح دوائر العمل أو ، أكثر تحديداً ، محفزات قيمة المساهم؟ كيف أن تحسين الربحية له علاقة بالنمو والمخاطر؟ كيف تؤثر طبيعية الاستثمار الرأسمالي في هذه الربحية؟ كيف يؤثر السعر في ارتباطه بتكاليف التشغيل وأحجام الإنتاج في تحفيز الأرباح؟ ما مدي أهمية رضا العميل مقارنة بالتفضيل، الاحتفاظ، أو الولاء في تحفيز المبيعات؟ وأي أوجه السلعة ، الخدمة، أو خبرة العلامة التجارية ككل تمثل الأهمية القصوى للعملاء في تحفيز هذا ؟



المسار الثالث - العبقري

التسويق بمزيد من الذكاء والخيال

Marketing With More Intelligence and Imagination

إن المرء لا يولد عبقرياً ، المرء يصبح عبقرياً "

Simone De Beavoir

" في كل عمل عبقري نحن ندرك أفكارنا الخاصة المرفوضة "

Ralph Waldo Emerson

التسويق يهم كثيراً الآن عن أي يوم مضى ، ومع ذلك ، ليس إلى المستوى الذي يستحقه . يجب أن يكون التسويق أكثر ذكاءً لإضفاء معنى على تركيبته، وأكثر تخيلاً ليخطو خطوات يسبق بها الزحام ، ليحفز دائرة العمل على تبني منهج من الخارج إلى الداخل وأيضاً من داخل دائرة العمل إلى خارجها ، لأداء العمل طبقاً لشروط العميل وتنمية الربحية ، لخلق المزيد من القيمة للعملاء وللمساهمين ، عن طريق تسليم إنجاز اليوم وخلق الغد في نفس الوقت .

يطبق العبقري الذكاء بطريقة تخيلية .

أكثر تخيلاً	أكثر ذكاءً
الأفكار : الإحساس والاستجابة إلى فرص السوق عمق بصيرة العميل والمنافسة الكثيفة .	**الحقائق** : الاستراتيجية والأولويات والأداء الذي يحفزه السعي إلى خلق القيمة طويلة الأجل .
مبتكر : اكتشاف الجديد في الإمكانيات الرؤية ، التجديد الإلهام والتحدى ، ربط أفضل الأفكار .	**تحليلي**: التركيز على أفضل الفرص، الاستراتيجية ، الإعلان ، المشتق والمنطقي، التقييم لتعظيم القيمة.
بيكاسو : يوظف العاطفة الفنية والبناءات المجردة ، التي تحدت ما هو تقليدي واكتشفت الإمكانية .	**انشتين** : الربط بين الدقة الرياضية والتفكير الافتراضي التي تظهر المعني في التركيبات الطبيعية .

لقد كان التسويق دائماً فرع معرفة ابتكاري ، ولكنه تقليدي بصورة تدعو إلى الدهشة في تنفيذه . قد يحدث شيء ما يقال له تحسين في المنتج أو التعبيئة ، وقد يحكى الإعلان قصة جديدة ، ولكن التسويق يفتقر بشكل لافت إلى حلول حقيقة مبتكرة لمشكلات الناس ، طرق جديدة للوصول إليهم ، استخدام جديد لوسائل الإعلام للارتباط بهم ، طرق جديدة لجمع الأموال منهم . يحتاج التسويق إلى أن يكتشف روحه الابتكارية ، مع تطبيقها بطريقة مركزة ومنضبطة .

سوف يجد العبقري أن الابتكار يثرى التحليل ، وأن الذكاء يطلق المزيد من الخيال .

ناضل أنشتين على مدى سنوات للوصول إلى معني الكثير من التركيبات والتعقيدات في الفيزياء التقليدية مع العالم الواقعي . كان التعقيد المحصن الذي يسعى إلى تفسيره يتمثل في التردد الذهني . وعلى مدى فترة زمنية طويلة ، كان التردد الذهني يلازمه أيضاً . ومع ذلك ، من خلال الابتكار

رأي في النهاية الضوء ، وحيث وقف مكافحاً ومتأملاً الأنماط والتناسق مستخدماً الفروض والاستقراء ، فقد أدرك أن العلاقة بين الطاقة والمادة كانت في النهاية في منتهى البساطة ، بأن الطاقة E تساوي MC^2 . وقد دهشنا جميعاً أمام بساطة الحل الذي انبثق عن كل هذا التعقيد .

العبقري يطلق بصورة مبتكرة قوى الذكاء .

أننا نعيش في عالم – على الأقل في " العالم الغربي " – حيث لدينا بصفة عامة كل شيء نحتاج إليه . متاجر Wardrobes حافلة بالملابس ، المطابخ لا يوجد بها أي فراغ إضافي من كثرة الأواني والأدوات وحتى المظلات في الحدائق المنزلية متخمة بكل شيء لا نريده داخل المنزل . ومع ذلك ، نريد المزيد ، الأحدث ، الأبرد ، الأفضل . الحاجة الإنسانية الأساسية مثل الجوع أو المأوى نسعى إلى إشباعها باستمرار بطرق جديدة . ومن ثم كيف يتعامل المسوقون مع هذا العطش إلى المزيد ؟

رؤية كل ما قد رآه كل فرد – والتفكير فيما لم يفكر فيه أي فرد

كل فرد في أي قطاع يسعى إلى إيجاد الطرق التي تضيف قيماً فيما وراء السلعة أو الخدمة . تعالي إلى متجرنا حيث المكان الذي تقابل فيه الأفراد . استقر في فندقنا ، لأننا سوف نأخذك إلى المسرح أيضاً . اشترى كمبيوتر من محلاتنا ، وسوف نساعدك على أن تصبح رجل أعمال .

- إثراء اقتراح القيمة
- التوسع في خبرة العلامة التجارية
- تدعيم مزايا العميل .

الأموال لا تهم كثيراً أيضاً . إذا كان يمكنك أداء أي شيء ذي أهمية حقيقية، فإن البند الأساسي يصبح بند رفاهية . المياه التي تباع في زجاجات . من مجرد شفطة ماء لإطفاء الظمأ تكلف سنتات معدودات إلى لتر ماء في شكل "موضة " إضافية يكلف 3 دولار للزجاجة . تغيرت القيمة المدركة تغيراً جذرياً . تبقى الأفكار الأسواق متحركة ، والأموال متدفقة .

ومن ثم ، ما هو دور العبقري في التسويق اليوم ؟

العبقري من أجل الربط بين الانضباط والإبتكار لإطلاق العنان للتجديد حيث يكون ذا أهمية قصوى . من أجل خلق أفراد مختلفين ومنخرطين في عالم حيث يبدو فيه أن الأفكار الأكثر تميزاً قد نضبت وجفت مياهها . أفكار من أجل حلول جديدة ، أفكار من أجل الاستثمار الأفضل للأسواق القائمة ، أفكار لجعلها أكثر فعالية ، أفكار لجذب العميل وربطه بك . الأفكار الكبيرة تحدد وتدعم علامتك التجارية ، ولكنها تحتاج إلى إنعاش متواصل لتبقى ملائمة وجذابة . الأفكار هي مصدر خلق القيمة . الأفكار أساس التجديد . الأفكار تجعل التسويق ذات أهمية ، وتجعله الوظيفة الأكثر متعه للالتحاق بها في دائرة العمل . يحتدم الخلاف بين علماء النفس قديماً وحديثاً حول ما إذا كان العبقري يولد أو يصنع . قد تبني العلماء الروس فكرة الجينات genes العبقرية ، التي يمكن تحديدها وتغذيتها . آخرون يعتقدون أن التأثير الأكبر على الذكاء يأتي من المثير البيئي الذي يتلقاه الصغير في خلال سنته الأولى . يفترض Thomas Edison أن العبقرية أقرب ما تكون إلى العمل الدءوب في أي عمر من حياة الفرد – (1) في المائة إلهام ، و (99) في المائة عرق .

كما هو الحال مع البطولة الرياضية ، يجب أن تتطلب العبقرية بعض الموهبة . ومع ذلك ، مثل أولئك الرياضيين الذين قد حصلوا على الميداليات الذهبية ، مقارنة بالكثير من الآخرين الذين أنهوا مسابقاتهم وخرجوا صفر اليدين من الميداليات ، فإنه يجب تغذية الموهبة ، وتوجيهها ، استثارتها وتمديدها . العبقرية التسويقية نفس الشيء تتطور من مكان العمل ومكان السوق .

يأتي مثير العبقرية التسويقية من الخارج – من عمق بصيرة العميل والإجراء التنافسي . أنه يأتي بصورة عرضية ، على سبيل المثال ، من أسواق أخرى – إذا كنت مصرفاً ، ماذا يمكن أن تتعلم من السلع الاستهلاكية، وإذا كنت صانع أحذية رياضية ، ماذا يمكنك أن تتعلم من التليفزيون الجوالة ؟ في الواقع ، العبقري معرض للإثارة في أي مكان ، عن طريق خبرة غير عادية أثناء السفر في رحلة يوم عطلة ، أو تعليق عشوائي يعني أكثر مما قصد منه ، أو وثيقة تتحدث عن اكتشاف معين .

عندما يطلب المدير العام التنفيذي CEO تحقيق نمو بنسبة 10 في المائة ، فإنه من المحتمل أن يقابل طلبه بالتقدير باستجابة تقليدية – المزيد من العرق . عندما يأتي طلب CEO في صورة تحدي لجعل المستحيل ممكناً ، فإن الاحتمال الأكبر أن يستثير استجابة أكثر إلهاماً وعمقاً .

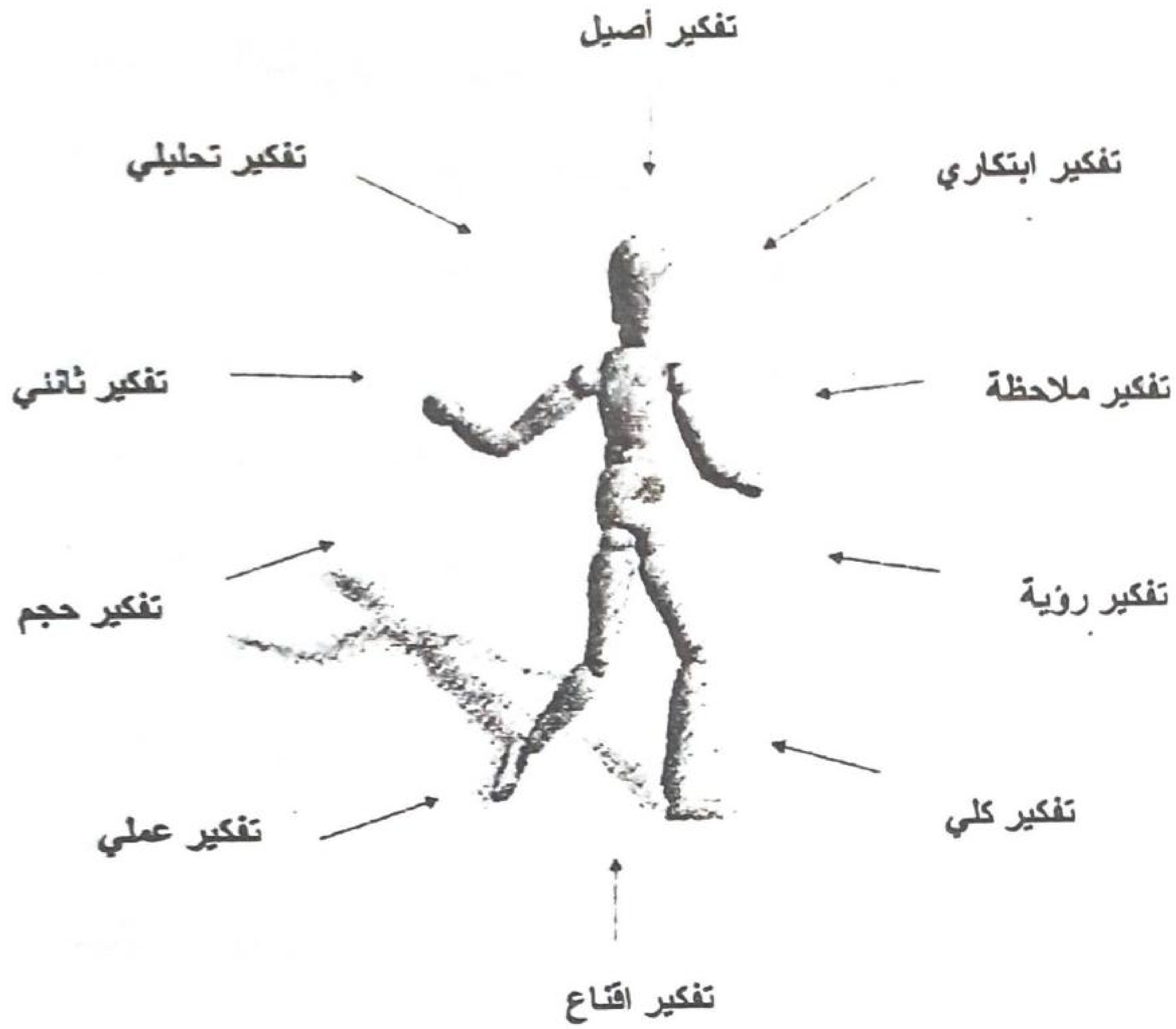
الرغبة في الأداء الأكثر ارتفاعاً ، للقيام بمهمة أفضل يأتي من الداخل – من العاطفة القوية في أن تفعل الأفضل ، وأن تكون مختلفاً . الإلهام . تأتي موهبة عبقري التسويق من الداخل – من المسوّق الذي يرغب في أن يكون أفضل ومختلفاً من الآخرين ، وأن يحقق نتائج غير عادية .

المفهوم (1.3) – خصائص العبقري

كيف يفكر العبقري ؟

ما الصفة المشتركة في أساليب التفكير التي أنتجت Sistine Chapel ، ونظرية النسبية ، البنسلين ، وشبكة الإنترنت World Wide Web ؟ لقد حاول الأكاديميون والفلاسفة منذ وقت طويل حصر خصائص العبقري . يدعي العلماء الروس من خلال تحليل الطفل العبقري ، بأنهم قد حددوا • الجينات المرتبطة بالعبقرية • بينما يفترض آخرون بأن تحديد صفات العبقري عمل في غاية الصعوبة إلى حد كبير – كما قال Thomas Edison " " بأن العبقرية (1) في المائة إلهام ، (99) في المائة ، عرق . "

ومع ذلك ، توجد بعض الأمارات التي تشير إلى محفزات العبقرية ، ونتائجها غير العادية . أولاً ، العبقرية مقبولة على نطاق واسع على أنها لا تساوي بصورة متطابقة مع الذكاء . بالتأكيد ليس بالضرورة أن يحصل على نسبة ذكاء IQ مرتفعة بصورة لافتة لكي تتكلم 15 لغة في عمر 8 سنوات ، أو أن تتقن تعقيدات الميكانيكا الكمية . ومع ذلك ، إنه في حكم الإدراك العام أن العبقرية نمطياً تتضمن كلاً من التفكير الذكي والخلاق ، والجمع بين الإثنين ، بأي نسب ترابط يمكن أن يخلق ما يطلق عليه العبقرية .



توجد عشر خصائص للعبقرية .

1- **التفكير الأصيل (غير المعتاد)** . تبدأ العبقرية بعقل مفتوح ، لا تعيقه التقاليد ، يتخذ رؤى جديدة ، يفتت المشكلة ثم يعيد تركيبها بطرق أفضل . لقد رفض الكثير من الأفكار العظيمة ، لأنها لا تتفق مع التفكير التقليدي ، ولقد أدينت بأنها غير عملية أو سابقة لعصرها . توفر صناعة الساعات السويسرية أحد هذه الأمثلة . يرفض صناع الساعات السويسريون فكرة أن أجزاء الوقت يمكن بناؤها من خلال الإلكترونيات ، بدلاً من التروس والسوست ؛ وبالمثل صناعة قرص الكمبيوتر المرن floppy disk ، لم يستطيعوا رؤية القادم الكاسح المتمثل في CD – Rom والأكثر حداثة قلم USB .

2- **التفكير الابتكاري** . العبقرية مفتوحة دائماً للإمكانيات ، السعي إلى حل المشكلات بوضع الفروض ، اتخاذ قفزة ذهنية ، ثم بعد ذلك رؤية ما إذا كان يثبت أنه صحيح أم لا ،. غالباً كان انشتين يستخدم الفرض للقفز خارج دائرة المشتقات الرياضية ليستحضر في ذهنه الإمكانيات التي يمكن أن يبرهن فيما بعد على صحتها أو عدم صحتها . سوف يأخذك الاشتقاق المنطقي إلى طرق معينة من التفكير استناداً إلى نقطة بدايتك . ليكن لديك باستمرار حب الاستطلاع والثقة لأن تسأل " ماذا لو ؟ بدلاً من السعي إلى دفء وأمان ما هو مغلق أو معروف .

3- **التفكير التحليلي** . سوف يعمل العبقري خلال مشكلة أو فكرة على نحو تقدمي ودقيق ، وأيضاً ابتكاري ، ومتحدياً للمنطق الرياضي والعلمي . بينما تصل العبقرية إلى مستويات وأبعاد جديدة من خلال قفزات ابتكارية ، لا تزال هناك حاجة إلى توظيفها في بنود عملية . غالباً يتطلب هذا منطقاً ذهنياً خالصاً ، لأن الصيغ الرياضية أو المبادئ العلمية قد تؤسس ذاتها على بعض الافتراضات الزائفة . من النادر أن يتحقق الإقدام من خلال الاشتقاق التقليدي ولكنه قد يتطلب البرهان على المفهوم الجديد .

4- **التفكير بالملاحظة أو المشاهدة** . لدي العبقري حالة عالية بشكل متميز من الوعي ، إدراك كبير بما يجري من حوله ، والبحث عن أنماط مثل تلك الخاصة بالتحريات البوليسية الجدلية . بعض حالات البصيرة الفضلى تأتي من الملاحظة بدلاً من الاستفسار ، كما في حالة عالم الأنثروبولوجيا (علم الإنسان) ، يشاهد ويدرس ما يحدث . هذا مفيد بصفة خاصة ، في حالة عدم وجود لغة أو منطق

قائم لتفسير الظاهرة أو السلوك . وجد الباحث Alexander Fleming طبقة من الفطر على مزرعة البكتيريا الطبية ، كما يحدث مع الكثير من الأطباء ، ولكن بدلاً من إلقائها في صندوق الزبالة ، درس السبب وراء هذه الظاهرة ، وقد أدي حب الاستطلاع عن طريق الملاحظة إلى اكتشاف " البنسلين " .

5- **التفكير المزدوج** . يستطيع العبقري أن يفكر على التوازي ، يتسامح في حالة الغموض الظاهر ، يجمع معا بين الأضداد ، ويربط غير القابل للربط . عادة تكون الحلول الجديدة متناقضة ، إما مع التقاليد القائمة أو مع ذاتها ، وفي الواقع Scott Fitzgerald أعطى تعريف لما يمكن أن يجعل الذهن من الطراز الأول ؛ إنه القدرة على التمسك بفكرتين متناقضتين في نفس الوقت . تخيل Niels Bohr ، عالم الفيزياء الهولندي ، كيف يمكن التفكير في الضوء على أنه كل من جسيمات دقيقة ، وموجات . يبدو هذا متناقضاً تماماً . ولكن هذا الاكتشاف من الجسيمات غير المحسوسة التي تتصرف مثل الموجات أدت إلى " النظرية التكاملية " . وبالمثل جمع ليونارد دي فينشي صوت الجرس مع دوائر الموجات عند إلقاء حجر في الماء ، ليصل إلى فكرة أن الصوت يصل في موجات .

6- **التفكير الكلي** . يمكن أن يتخذ العبقري منظوراً أكثر اتساعاً ، ليرى المشكلة الكلية في سياق البيئة ويفكك معاً أجزائها الكثيرة . جمع أنشتين معاً مجالات مختلفة من عالم الطبيعية ، موحداً الخصائص التي تبدو متباعدة مثل الطاقة ، كتلة وسرعة الضوء . سعي بيكاسو في عمله التجريدي ليعبر عن أكثر من مجرد صورة بسيطة . بني عمله الشخصية ، السياق ، المشاعر والرؤية في ملاحظاته . لقد

سعى إلى تفجير المزيد من التفكير العميق والكلي ، بدلاً من مجرد نقل ما يراه . في الواقع القدرة على رؤية الصورة الكبيرة ، أو لملء الفراغات ، يمكن أن تعني أن العبقري "يرى ما يمكن أن يراه أي فرد آخر ، ولكنه يفكر فيما لا يفكر فيه أي فرد آخر ."

7- **حجم التفكير** . يبحث العبقري عن الكثير من الحلول بدلاً من مجرد حل وحيد ، للبناء على أو تحدي كل منها الآخر ، يبحث باستمرار عن حل أكثر اكتمالاً . لدى العبقري باستمرار ذهن خصب ونشيط ، الكمية المطلقة من مخرجاته يمكن أن تكون مرعبة ، وهذا ما يفسر أن الوصول إلى أفضل الحلول قد يأخذ أحياناً سنوات . كتب Mozart ، 600 قطعة موسيقية ، وكتب Bach واحدة كل أسبوع حتى في مرضه . نشر أنشتين 148 ورقة على الرغم من أنه كان مشهوراً بالنسبة لواحدة فقط من كتاباته الأكثر تبكيراً . تعرض معدل العمل الضخم للفنان Picasso في سنواته الأخيرة للهجوم الشديد باعتباره تخاريف رجل عجوز يحاول أن يعظم من ميراثه ، ومع ذلك ، بعد مضى سنوات عديدة على رحيله أدركنا عملياً تلك الفترة ذات الإنتاج الغزير على أنها الأكثر ابتكاراً .

8- **التفكير العملي أو المحسوس (النتائج وليس النظريات)** . يدرك العبقري أن الأفكار والحلول عديمة الفائدة في التجريد ، يجب نقل النظرية أو المفهوم إلى الواقع العملي ، بمعني أنه يجب أن يكون عملي ومفيد . العبقري تجده باستمرار مفكراً ، مكتشفاً ، مخترعاً ومجدداً . ومع ذلك ، العبقرية هي العبقرية إذا وضعت في سياق عملي يمكن أن تضيف قيمة بطريقة ما . حصل Edison على 1093 براءة اختراع أكثر من أي فرد آخر حتى هذا اليوم ، وحدد لنفسه اختراعاً صغيراً كل 10 أيام ، وآخر كبيراً كل 6 أشهر .

وبالمثل ، الكثير من أصحاب المبادرات الناجحين سوف يمرون بالكثير من حالات الفشل خلفهم قبل أن ينجحوا ، ومعظم المجددين سوف يضيفون المزيد من الأفكار أكثر مما يرون من النجاح التجاري .

9- **التفكير المرئي** . يستطيع العباقرة أن يعبروا عن أفكارهم بمزيد من الوضوح ، نمطياً ، وبصورة مرئية من خلال الأشكال البيانية والتناظرية ، لكي يحدثوا معني من التعقيد بطرق شاملة . تميز الانفجار الابتكاري لعصر النهضة بالكثير من الرسومات والأشكال البيانية ، كما فعل جاليليو وليونارد دي فنشي عند تصويرهم البياني لأفكارهم الثورية . استولت هذه الأشكال البيانية على خيال الناس أكثر مما كان يمكن أن تفعله الكلمات أو الأرقام . تمكن الصور من إجراء الترابطات بسرعة أكبر ، توضح المفاهيم بسهولة أكبر ، كما يمكن شرح النظام الكلي .

10- **تفكير الإقناع** . يجب أن يكون لدي العبقري القوة ، الاعتقاد ، والثقة الداخلية ، ليظل قوياً بما يؤمن به ، بينما سوف يتحداه ما هو تقليدي وأيضاً الزملاء . منذ جاليليو وليوناردو إلى أنشتين وبيكاسو ، تتطلب العبقرية قوة داخلية للإقناع لتدعيم الأفكار والإجراءات التقدمية التي تعتبر شاذة مع الحكمة السائدة ، التي تتحدى الوضع القائم . في أي منحى من مناحي الحياة ، من النادر أن يحب الناس في الحال التغيير اللافت في بيئتهم المحيطة في ممارساتهم أو معتقداتهم . إننا نفضل الأمان والملاءمة مع ما نعرفه أكثر مما لا نعرفه . ولكن بالتدريج نرى الإمكانية ، المنطق والفائدة في التفكير المختلف ، ونقبله وأخيراً ننخرط فيه . يجب أن يصل العبقري غالباً

إلى ما وراء اليوم ، وسوف يتبعه الناس ببطء ، ويتبنون ما هو جديد، مختلف وأفضل .

المفهوم (3-2) - العبقرية كتعريف

العبقرية كتعريف إجرائي تعني ' تطبيق الذكاء بطرق أكثر ابتكارية '

يوجد العديد من التعريفات التي تتناول العبقرية . بينما يركز البعض على أوجه الذكاء في العبقرية ، على سبيل المثال الحصول على نسبة ذكاء IQ مرتفعة ، فإن العبقرية تعرف نمطياً على أساس أنها الأقل فيما يتعلق بالمستوى المطلق للذكاء ، والأكثر فيما يتعلق بتطبيق الذكاء بطرق مبتكرة . بينما يفترض البعض أن المرء يولد عبقرياً ، أو لديه الاستعداد لتحقيقها ، يقترح آخرون بأن العبقرية تتحقق أساساً من خلال العمل المختار والجاد لدمج التفكير الأكثر عمقاً بالابتكار الأكثر تقدماً .

العبقرية توجد بصورة متفردة بين هذه الإضداد للوصول إلى نتائج غير عادية .

العبقرية كما جاءت في قاموس : Oxford English Dictionary :

1- تفكير أو قوة خلاقة أو قدرة طبيعية أخرى غير مألوفة .

2- شخص ذو قدرة أو ذكاء غير مألوف .

3- الروح الحارسة (جني) لشخص ، مكان أو مؤسسة .

4- الشخصية أو الروح السائدة لأمة أو لفترة زمنية معينة .

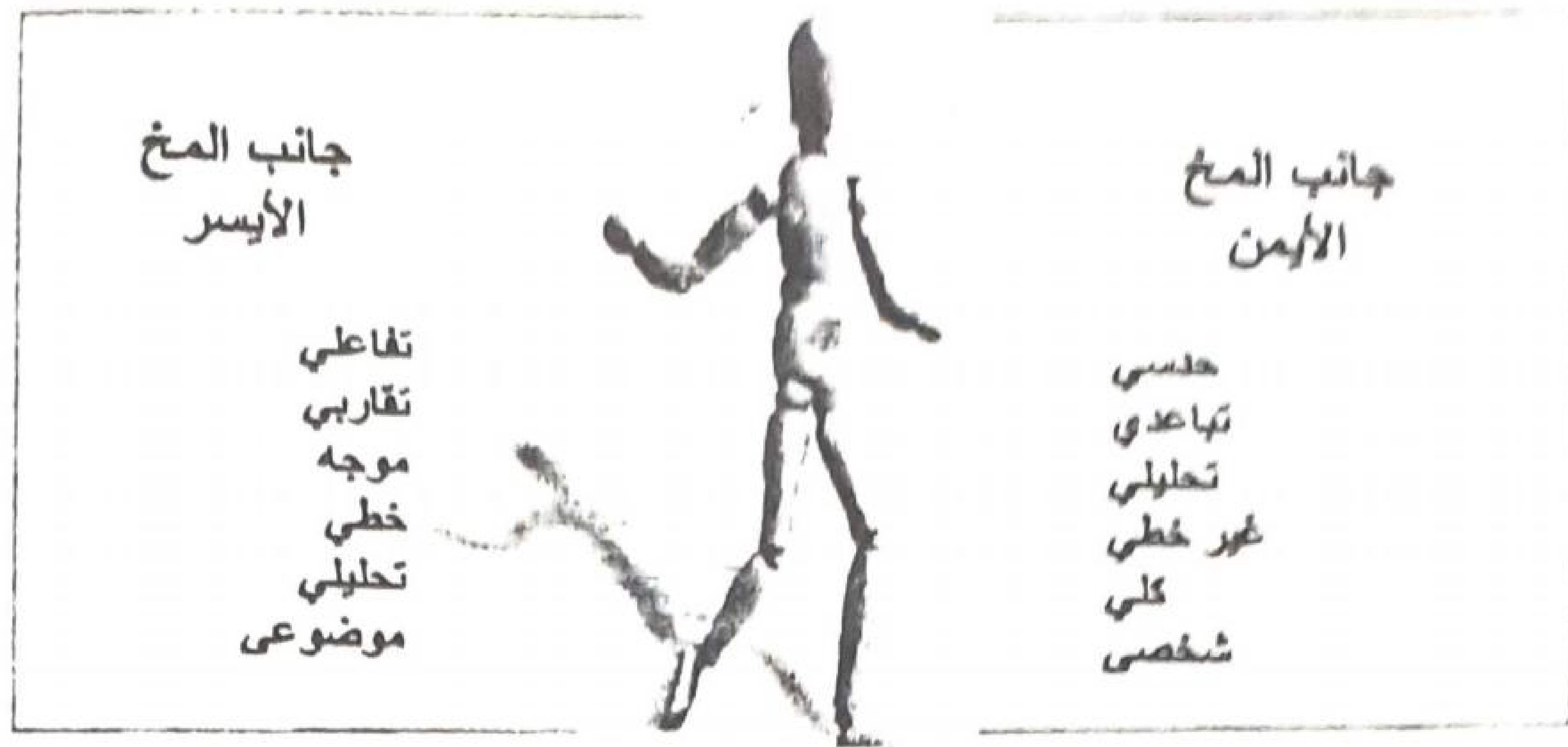
الدمج بين الذكاء والخيال هو مصدر هذا التأثير غير المألوف ، وأحد الأشياء الجوهرية في التسويق اليوم . على مدى سنوات كان التسويق مهتماً إلى حد كبير بأوجه الابتكار في دوائر الأعمال ، مصدر الأفكار والتعبير الذي يجعل

السلع التجارية متميزة وملائمة . في الواقع ، في معظم هيئات الاتصالات والفرق الداخلية لا يزال للابتكار نصيب الأسد . قوة الصورة أو الخطوط الذهنية تهم كثيراً . قد أصبح مسوقون آخرون أكثر مهارة تحليلية – يسألون كثيراً ، إنهم يقدمون الحجج على أنهم في حاجة إلى أن يكونوا أكثر دقة وتجاريين .

ومع ذلك ، الكثير من المسوقين يرون هذا على أنه موقف آخر : يمكنك أن تكون في قمة الخيال الابتكاري أو في الواقع العمل التحليلي ، أما أن تكون تجارياً ، فإن ذلك يعني التمويل ولا يعني التجديد ، وأنك داخل المؤسسات إما أن تكون مبتكراً أو مخططاً . يبعد هذا كثيراً عن نقطة العبقرية . يجب ألا ينظر إلى التحليل والابتكار على أنهما فروع معرفة منفصلة ، مناهج بديلة ، أو أن كل منهما يتوسط الآخر .

مصدر العبقرية يتمثل في الدمج الإيجابي بين الذكاء والخيال

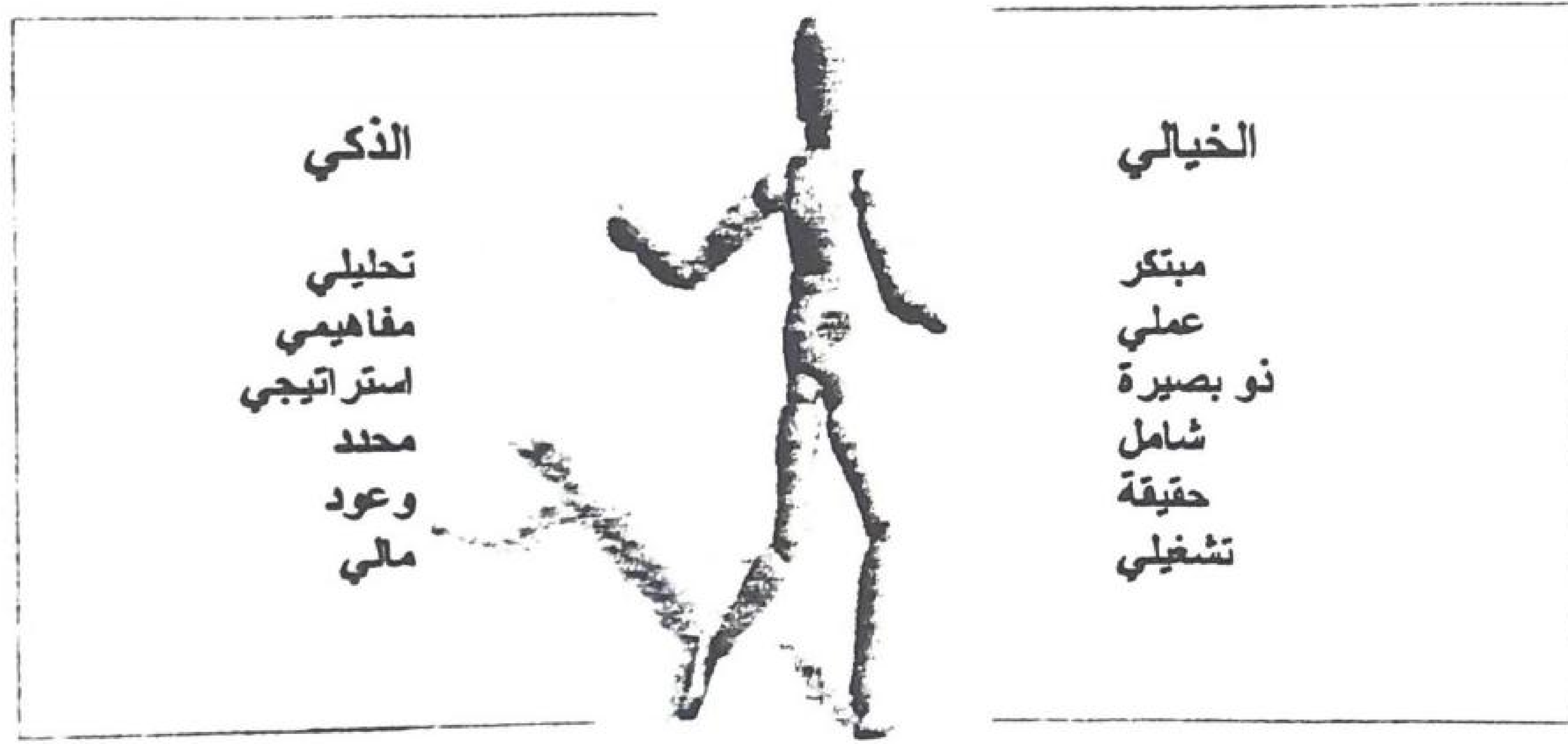
يمكن تفسير عناصر العبقرية من خلال نظرية الجزء الأيسر من المخ مقابل الجزء الأيمن منه . بينما المخ في الواقع أبعد تعقيداً إلى حد كبير من هذا ، فإن النظرية تعكس التضاد المتطرف ، وكيف توازن وتوحد بينهما بطريقة تحقق التدعيم الإيجابي . يرتبط الجانب الأيسر من المخ بجمع البيانات ، التحليل والتقييم . تتعلق مهمة الجانب الأيمن بصورة عامة بالتكوين ، الابتكار ، التحويل والاكتشاف .



يمكن أن تنعكس العبقرية وتوحيدها لحالات التضاد المتطرفة أيضاً ، في النموذج التقليدي yin-yang ، حيث جانب المخ الأيسر يشبه خصائص yang ، والجانب الأيمن من المخ يناظر معالم yin .



في كلا المنهجين ، التضاد ليس تبادلياً . يتطلب النجاح كلا الجانبين . أحدهما يدعم الآخر . في التعليم ، من المعروف أن السعي إلى الموضوع الابتكاري ، مثل الموسيقى أو الفن ، يضيف إلى الفرد قدرة تحليلية لتقييم الأنماط داخل العلوم أو الرياضيات ، والعكس صحيح . في التسويق ، نحن ندرس مضامين التوفيق بين هذه التضادات لكل وجه من أوجه التسويق – من تحليل السوق إلى وضع الاستراتيجية ، من تطوير العلامة التجارية إلى التجديد ، من مقترحات القيمة إلى قنوات التوزيع ، من تكامل الوسائط إلى علاقات المستثمر ، من مصفوفات التسويق إلى قيادة التسويق .

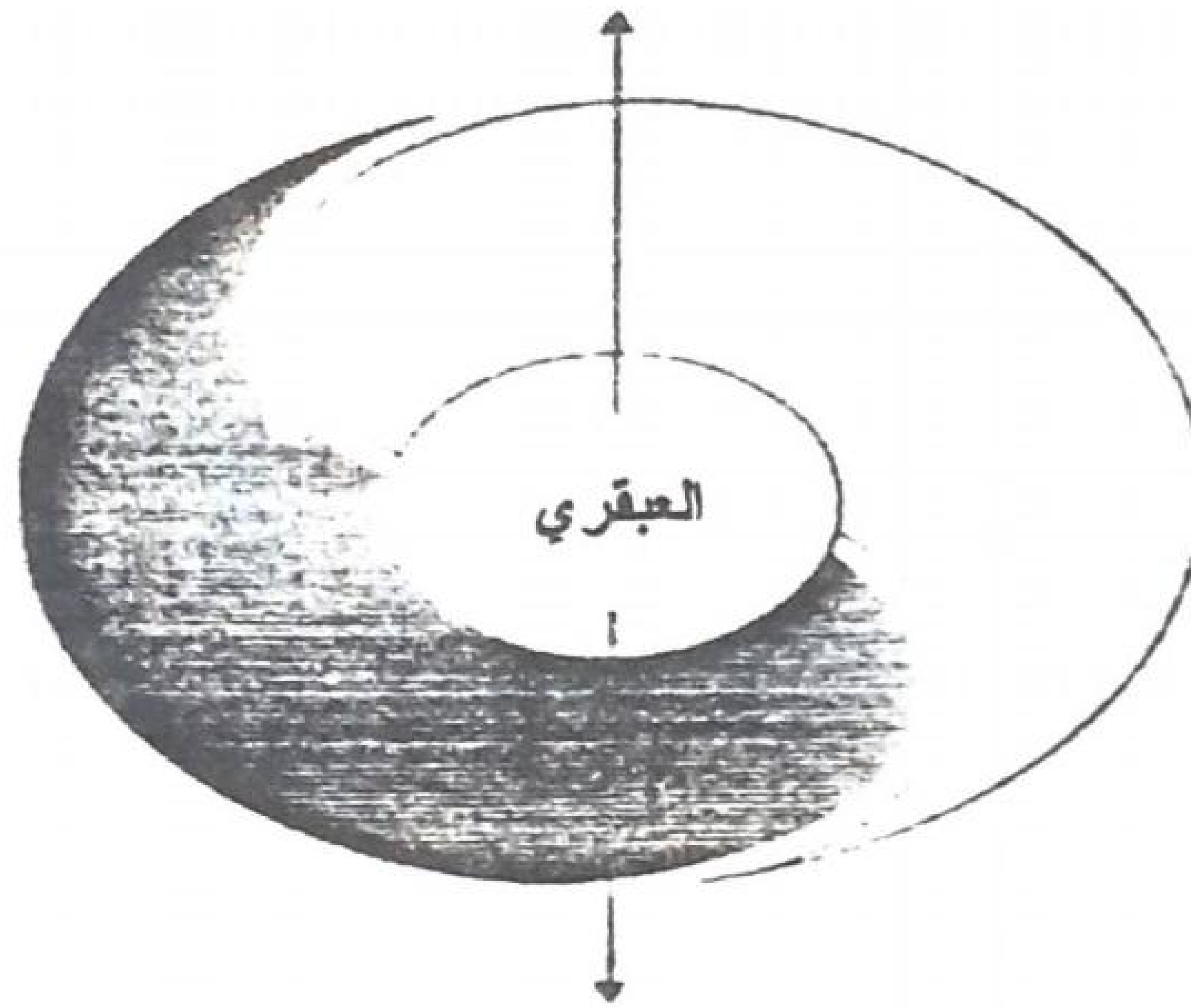


في العبقرية التسويقية ، نحن نكتشف كم من الأفكار والإجراءات الممتدة يمكن دمجها معاً وتطبيقها على التحديات الأساسية في التسويق اليوم ، والأوجه الكثيرة التي تشكل المنهج المتكامل للأسواق من إحداث التحسين اللافت على العميل ، المنافسة والتأثير المالي .

في معمل العبقرية ، في نهاية هذا الكتاب ، نصف في مزيد من المصطلحات المبنية سلفاً خصائص العبقرية ، وكيف يمكن تطبيقها في التسويق على مستوى النشاط ، وعلى خصائص المسوق الفرد . تطبق النماذج التشخيصية نموذج العبقرية على تحديات التسويق ودوائر الأعمال

اليوم ، وتوضح كيف يمكن للمسوق أن يتبنى المناهج الجديدة في كل حالة نجاح .

العبقرية التسويقية أكثر ذكاء وأكثر تخيلاً – تمدد كلا التضادين وتوحدهما بطرق قوية ومدعمة ، لكي تحقق نتائج غير مألوفة .



التطبيق (1.3) – معالم العبقرية

إلى أي مدى أنت قريب من العبقرية ؟ هل أنت من أصحاب الجانب الأيسر أو الجانب الأيمن من المخ في طريقتك الطبيعية في العمل ؟ هل عملك الحالي يجبرك أو يشجعك على العمل بطريقة تتناقض مع استعداك الطبيعي ؟ أيها أفضل ؟ كيف تطور تسويقك أو تسويق فريقك لكي يكون أكثر توازناً وفعالية؟ أي أنواع الأفراد الذين يكون عملك معهم أفضل لبناء الفريق الأكثر تكاملاً .

1- جانب المخ الأيسر والأيمن

أدرس الخصائص النسبية لتفكير الجانب الأيسر مقابل الجانب الأيمن للمخ ، كأحد نماذج أنماط التفكير المختلفة .

2- ضع لنفسك تصوراً في العمل

اختر ما تفضله بالنسبة لكل خاصية للجانبين ، وضع نفسك في اتجاه الجانب الأيسر أو الأيمن من المخ لكل منها .

3- كيف تحل المشكلات

تخيل أنك تتناول موضوعاً مهماً في دائرة عملك ، كيف تتناوله وتسعى إلى حل المشكلة

4- ضع لنفسك تصوراً في البيت

كرر وضع نفسك بالنسبة للقرارات التي تتخذها خارج دائرة العمل ، مثلاً شراء سيارة ، أجازتك القادمة ، عمل جديد .

5- هل تتصرف بصورة مختلفة ؟

تأمل بعمق كيف يختلف اتخاذ القرارات في العمل وخارج العمل ، وفي أيهما يكون نمطك متوازناً وطبيعياً .

6- ما مدي جودة تفكيرك عند اختلاف المواقف ؟

كيف يمكن أن توازن وتوحد بين تفكير الجانب الأيمن والجانب الأيسر من المخ بصورة جيدة ؟ وكيف يختلف هذا مستقبلاً ؟

المفهوم (3.3) – المسوقون العباقرة

يجب أن يحس المسوقون العباقرة ويستجيبون للتحديات المعقدة في أسواق اليوم بمزيد من الذكاء العميق والخيال التقدمي ، وأن يفكروا بمزيد من الاستراتيجية ومن منطلق تجاري ، وأن يطبقوا بمزيد من التركيز والفعالية . يمكن أن يتوحد الذكاء والخيال إيجابياً لمزيد من التأثير في الأسواق المتنافسة، وأيضاً حول النتائج النهائية .

الذكاء

كل شيء نسبي . السرعة ، الحجم ، والوقت كلها مقاييس شخصية ، كل منها يعتمد على الآخر . لا شيء مطلق ، سواء كان عمر أو حركة الإنسان أو كوكب خارج نطاق الكرة الأرضية . للضوء وزن وللسرعة منحنيات . وملفوف داخل ، أي مادة قوة تفجيرية تعادل 14 مليون طن من مادة TNT .

كلنا يعرف هذا بسبب ألبرت أنشتين . بخصائص قليلة متميزة كون معادلة بسيطة في مظهرها ولكنها تحكم عالمنا وأي عالم آخر خارج عالمنا . كان أنشتين في شبابه مفتوناً بالنماذج والأجهزة الميكانيكية ، ولكنه كان يعتبر بطيئاً في تعلمه ، ربما بسبب ضعفه في القراءة أو خجله ، بينما قد أشار البعض إلى بناء مخه غير العادي ، الذي قد أخذ من رأسه وخضع للفحوص والدراسات بعد وفاته . لقد أسند الفضل في إنجازاته العلمية العظيمة إلى بطئه ، قائلاً أنه بفهم الأشياء في سن متأخرة عن معظم الأطفال ، فقد كان قادراً على تطبيق فكر أكثر تطوراً .

لم يكن آنشتين طالباً هادئاً أو خانعاً . في الواقع ، كان صعباً ، سريع الغضب ، ومزعجاً لأساتذته باستمرار . لقد شعروا بالارتياح عندما أصبح كاتباً لبراءات الاختراع يعمل في بيته في مدينة Bern في سويسرا ، كان واثقاً بنفسه ، متعجرفاً ، متطرفاً ، أشعث (لا يهتم بمظهره . صورة العالم المجنون ، أو ربما العبقري) . بينما كرياضي مدقق ، رأي حبه للاستطلاع أنماطاً وأشكالاً أثارت لديه أن يفترض " ماذا لو " . في الواقع ، هذه القفزات في الخيال ، ثم إثباتها من خلال مادة الجبر الأعمق ذكاء ، ربما ساعدت على تحقيق تقدمه غير المألوف .

في عام 1905 ، عندما كان عمره 26 عاماً ، أرسل أنشتين ثلاث ، ورقات كتبها على عجل في وقت فراغه إلى الصحيفة الرائدة Annalen der Physik ، طالباً منهم نشرها ، إذا كان هناك متسع في الصحيفة . لقد نشرت جميعها ، وواصل مسيرته في إقامة صرح الفيزياء الحديثة ، لتغيير العالم بطرق ما أو بأخرى .

كانت الورقات حول :

- Photoelecric Effect . وصفت هذه الورقة كيف يسافر الضوء في موجات وجسيمات ، وأدت إلى ميكانيكا الجسيمات الدقيقة .
- Brownian Motion . فسرت هذه كيف ترتد الجسيمات هنا وهناك ، بطريقة ، تبدو عشوائية ، موضحة تركيبها الذري .
- Special Relativity . لقد كتب عن هذا الورقة بتواضع ، " تغير نظرية الفضاء والوقت " بتفسيرها كيف أن كل شيء نسبي بدلاً من أنه مطلق .

كان أنشتين عبقرياً . الورقة الأولى فقط بين الأوراق الثلاثة كسبت جائزة نوبل ، على الرغم من أن الكثيرين افترضوا أن كل الأوراق الثلاثة كانت تستحق . ومع ذلك ، ربما الورقة الثالثة تكون الأكثر شهرة ، وأدت إلى تفسيره التالي بأن الطاقة تكافئ الدمج بين كتلة وسرعة الضوء ؛ $E = mc^2$، وأنه لذلك ، لا شيء يمكنه أن يزيد على سرعة الضوء . وصف أحد علماء الفيزياء المشهورين في ذلك الوقت أوراق أنشتين بأنها " صواريخ متوهجة ، والتي فجأة ، في ظلام الليل الحالك قذفت بإضاءة قصيرة ولكنها قوية على منطقة هائلة وغير معروفة "

تبنى Steve Jobs ، منشيء iMacs and iPods ، المتدرب علمياً الكثير من خصائص الذكاء المطلوبة للمسوق العبقري ، محفزاً بالفهم العميق لحقل عمله ، ولكنه ، مثل أنشتين ، يتطلب قفزات في الخيال لكي يحقق حلوله غير المألوفة .

الخيال

كان بيكاسو " Pablo Picasso " أساساً رساماً كان يعتقد بأن الفنان لابد أن يرسم لكي يعتبر فناناً حقيقياً ، ولكنه اشتغل أيضاً في التماثيل الصغيرة من السيراميك والبرونز ، في الكلية ، وأنتج أيضاً بعض الأشعار .

كان رساماً موهوباً ، لقد سار جزئياً على طريق والده ، والذي كان أيضاً رساماً واستاذاً في كليات الفنون الأسبانية المختلفة . ومع ذلك ، اختار Pablo أن يتبني اسم والدته ، وذهب إلى خلق روائع بالزيت ، الألوان المائية ، معجون تلوين فحم نباتي ، والقلم الرصاص والحبر .

كان بيكاسو أيضاً عبقرياً ، تحدى التأثيريين التقليديين في عصره . بعد أن أستوعب بصبر وجلد أعمال كل من Manet وأيضاً – Toulouse

Lautrec ، فقد وجد بين عاطفته الأسبانية ومواهبه في زوايا الإبصار في تحديد شكل الفن الجديد في مذهب التكعيبية ، مبتهجاً بتخفيض المناظر المعقدة إلى مجرد أشكال هندسية قليلة ، وأصبح أسطورة نادرة في وقت حياته الذاتية .

لقد تولد فنه الحديث من عبقرية زوايا الإبصار ، على الرغم من البناء على العلم المتزايد من أساتذته . ومع ذلك ، ابتكار التكعيبية في وقت كانت فيه التأثيريه لا تزال تحظى بالتفضيل الشعبي ، يعني الجرأة والإقدام . في الواقع ، كان Pablo ثائراً منذ البداية ، في فترة المراهقة ، كان يتردد على مقهي Barcelona حيث كان أصحاب التفكير الثوري يجتمعون . خلال سنوات من وصوله إلى باريس ، استطاع أن يستوعب نوع " الفن التأثيري" وفي ذهنه انطباع جديد تخطى كل الحواجز ليخرج إلى النور .
Philippe Starck ، مصمم كل شيء من فأرة مايكروسوفت وحتى فندق Paramount تبني الكثير من الخصائص المطلوبة لخيال المسوق العبقري ، محفزاً بالابتكار الجوهري ، منهج الحدس غير الخطى ولكن ، مثل Picasso أيضاً يدعم حلوله الجذرية بالمنطق الذكي .

التأثير

Warren Buffett عبقري . إنه يعتبر أعظم مستثمر على مستوى العالم في سوق الأسهم ، ومع ذلك ، لا يزال يعيش في نفس المنزل المزخرف بالجص الرمادي ، والذي اشتراه في العشرينيات بما قيمته 31.000 دولار . يأكل البرجرز (لحم مشوي أو مقلي) ، ويلعب البريدج مع Bill Gates . يتمثل تهوره الوحيد في ولعه بالسفر على الطيران الفاخر جداً ، وطائرته Gulfstream IV – SPjet .

إذا كان نمطه في الحياة غير عادي ، فـإن اسـتراتيجية اسـتثماره كذلك . إنه يرفض التحايلات المعقدة التي يقوم بهـا المضـاربون يوميـاً ، وأموال التغطية ، ويؤسس ، بدلاً من ذلك ، اختيارات دائرة أعمالـه علـى الفطرة السليمة ، المعلومات والحدس . لدي Buffett قـدرة فائقـة علـى اقتناص الشركات ذات القيمة المنخفضة ، والتي تتميز بأن نفقاتها العامة قليلة واحتمالات نموها كبيرة – أسهم سوق قوية . إنه يشـتريها رخيصـة ، ثـم يراقب حينئذ صعودها . في عام 1988 أدرك قوة العلامة التجارية لشـركة الكوكاكولا ، والتي لم تصل إلى إمكانياتها المالية . اشترى أسـهمها بسـعر 10.96 دولاراً ، وفي خلال خمس سنوات ، جزئياً بسبب ثقة المستثمر فـي تصرفات Buffett ، وصل سعر سهم شركة الكوكاكولا في ذلك التاريخ إلى 74.50 دولاراً .

مشهور على أنه " الحكيم Omaha " يتجمع الآلاف كل سنة في هيئة الجمعية العمومية العادية AGM لشركته Berkshire Hathaway ، لكـي يسمعوا عن أداء الرجل العظيم ، ليتحدث عن شركته الخاصة ، وحالة العالم كما يراه . ليست هذه AGM عادية . إنها تبدأ بأغنية من Warren تعكـس حبه الشديد للوطن والموسيقى الغربية . يوجد أيضاً عرض لفـيلم سـينمائي يعطي لمحة عن حياة Warren في أحدث لقطاتها ، يعطي تفاصـيل الفـيلم بالاشتراك مع ابنته . Bill Gates يظهر في مشاهد من الفيلم كشخصية من شخصيات الفيلم ، وبسبب عضويته في الشركة كمدير غير تنفيذي .

بكل هذه الأشياء الغريبة والعادية ، فإنه أحد قادة دوائـر الأعمـال الأكثر احتراماً ، وخطابته السنوية إلى المساهمين في شركته تقرأها الملايين لما بها من عمق بصيرة وتطلعات . تقدر ثروته الشخصية بمـا قيمتـه 36 بليون دولار .

Phil knight ، مؤسس شركة Nike الذي نمّى دائرة عملـه مـن ظهر عربة النقل التي كان يمتلكها إلى 12 بليون دولار ، قائد أعمال علـى المستوى الكوني ، تبني الكثير من خصائص الدمج والتوازن المطلوب مـن عبقري التسويق ، لتجمع معاً الذكاء العميق والخيال الجذري لتحقيق النتـائج غير المألوفة كما في حالة Buffett ، والتي تحققت من خلال دائرة عمـل محفزة تسويقياً .

الإلهام (1.3) – STEVE JOBS

قد أعاد Steve Jobs تعريف تسويق التكنولوجيا ، من الأيام الأولى لجهـاز Apple Macintosh إلى إسفين الرسوم المتحركـة Pixar مثـل " قصـة الألعاب" ثم عودة إلى تعريف حياتنا تحت عنوان iLife فـي Apple . أنـه ثوري سوق ، أدرك بذكاء معنى الأسواق وتطبيق التكنولوجيا على حاجـات العميل القائمة والمنبثقة .

لقد ترى في بساتين الشمس في " كاليفورنيا " التي أصبحت فيما بعد Silicon Valley في الوقت الذي كانـت فيـه التجديـدات التكنولوجيـة والموسيقى المخدرة تتنافس مع التـأثيرات المحليـة . لقـد درس الفيزيـاء والأدب، ولكن تصادف أن أسس جهاز كمبيوتر Apple مع صديقه Steve Wozniak في عام 1976 ، كان يصنّع في جراج والده ، ويمول من خلال بيع سيارته VW . في عمر 23 عاماً ، كان لديه أكثر من 1 مليون دولار ، في عمر 24 عاماً ، وصل المبلغ إلى 10 مليون دولار ، وفي عمر 25عاماً 100 مليون دولار ، والآن من بين براعم البليونيرات .

لقد طوّر دائرة عمله بالتركيز على الأسواق المتميـزة ، يتقاضـى علاوة على منتجاته الجديدة . ومع ذلك ، في عـام 1985 خسـر معركـة

صراع القوة مع John Sevlley ، حيث بدأ Apple يتعثر أمام قوة منافسة Microsoft . قاده هذا إلى استوديوهات الرسوم المتحركة Pixar ، حيث قد ابتكر منذ ذلك الوقت بعضاً من أفلام الرسوم المتحركة الناجحة والمحبوبة جداً والتي تزامنت مع الأيام الأولى لإبداعات Walt Disney . ابتداءً من شركة Monsters إلى Toy Story وأيضاً Finding Nemo ، حققوا مكاسب تزيد على 2 بليون دولار من خلال مكاتب البريد .

عودة إلى كمبيوتر Apple ، مع Jobs الذي أصبح القائد ، أدركت شركة Apple أن عالم الحساب قد تغير . في نفس الوقت الذي شكلت فيه Pixar الأفلام ، قد أحدثت Dell ارتباكاً في عالم الحساب . ولكن Jobs رأى المستقبل بصورة مختلفة . لقد أعاد انخراط عاطفته وحماسه في تصميم أجهزة كمبيوتر عالية الجودة ، هذا الوقت مع نظم مفتوحة ، وتدشين iMacs ذي الألوان المرعبة . الأكثر دلالة ، أنه أدرك أن صناعة الموسيقى كانت في حاجة ماسة إلى التجديد . ولدت iPod كجيل جديد من الأجهزة ، وتبعتها سريعاً أجهزة iTunes .

Jobs في القمة مع أكثر من 15 مليون جهاز iPods في التوزيع ، ونقل برامج iTunes من على الإنترنت أكثر من 1 بليون مرة ، بالإضافة إلى مبيعاته إلى Disney مقابل 7.6 بليون دولار ، وعضوية في مجلس إدارتها . يتابع الملايين عن كثب إنجازاته السنوية في عالم Mac World ، شغوفون إلى سماع رؤيته حول عالم الكمبيوتر سريع التغير ، وبصفة خاصة أحدث أفكاره وابتكاراته .

أخذ Jobs منهجاً شخصياً متعمقاً في إدارة أعماله ــ كصاحب رؤية مستقبلية ومنظور استراتيجي في التطبيق العملي ، مع أسلوبه المتميز في التعرف على تفاصيل حاجات العميل وترجمتها إلى تصميم منتجاته . إنه

سوق وقائد يلهم ذوي التفوق والتميز . يصفه الموظفون في شركاته بأنـــه " الحقيقة التي تزعج المنافسين في مجال أعماله " .

الإلهام (2.3) – Philippe Starck

Philippe Starck لها شهرة متميزة في مجال التصميمات . من المعمـــار إلى الأثاث ، ومن الأدوات المنزلية إلى الموضة ، يضع Starck بصـــماته على حوالي 100 منتج كل سنة . إنه يعتقد بأنه يجب على كل فرد أن يكون متأملاً ويسأل نفسه أسئلة حول الحياة ، الأموال ، الرغبة ، الحرب ، نفسه .

لقد أمضى طفولته تحت ألواح الرسم الخاصة بوالده ، يلعب بالورق والصمغ ، يمزق كل شيء ويحاول إعادة بنائه ، عادة بطرق مختلفة . يريد أن يعيد صنع الحياة من حوله .

بعد فشله في الدراسة أنشأ شركة للتصميم في عام 1968 ، أساســاً متخصصة في الأشياء القابلة للنفخ أو التضخيم . وبعد دور قصير كمدير فني مع Pierre Cardin تحول إلى مصمم مستقل وخاصة المنتجات والأعمـــال الداخلية في المنشآت . بدأ بإعادة تصميم اثنين من الأندية الليلية في باريس ، والتي جذبت نظر الرئيس فرانسوا ميتران الذي طلب منه إعادة تصميم تأثيث قصر الإليزية .

الكثير من أعماله المبكرة كانت قريبة من " الموضـــة " والتجديـــد ، بينما قد تحرك الآن من الأشياء التي يمكن التخلص منها إلى تصميماته أكثر جدية ، وإلى التقنيات ذات القيمة في كل وقت . توجد في محفظة تصميماته الآن : ساعات ، فازات ، مقابض أبواب ، فرش أسنان ، ساعات ، أغذية ، لعبات ، عصارات فاكهة ، مكاتب ، موتوسيكلات ، حمامات ، أدوات زينة .

يدعم ويناصر Starck الابتكار الهادف ، الفن العملي ، وعمق البصيرة المجددة . يحول تعاونه المنتجات المتوسطة إلى أشياء مرغوبة عملية وجوهرية ، ويمكنه بسهولة مضاعفة هوامش الربح للعلامات التجارية التي يعمل معها . في مرسمه وعلى مكتب تصميماته يعمل من أجل هدف وعاطفة . إنه يلهمنا بإعادة تفسيراته الأخاذة عن العالم المحيط بنا . إنه ثائر، ذكي ، ودائماً جذاب .

إنه يفكر بدون حدود ، يرفض تقاليدنا ، ويتحدى تسامحنا ، يخلق أشياء عملية وجميلة .

الإلهام (3.3) – Phil Knight

في عام 1962 كان Phil Knight يبيع أحذية الجري التي يضعها على شاحنته أمام الجامعات المحلية . كان لدى هذا الطالب – (يدرس إدارة أعمال) – عاطفة جامحة للجري ، على الرغم من أنه لم يكن الأكثر موهبة في فريقه . لذلك انتقل إلى عاطفته الجامحة الأخرى ، جمع المال . لقد كان مبتكراً أيضاً ، استورد أحذية الجري Tiger من اليابان ، وأصبح مشهوراً بأحذيته السريعة بنفس شهرته الذاتية في الجري .

لقد تدرب بجد واجتهاد لإشباع العاطفتين ، سعياً إلى الحصول على أقصى ما يمكن من موهبته تحت إشراف مدربه في الجامعة Bill Bower man . في أحد الأيام كانوا في مطبخ Bill يعدون كعكة waffle بعد يوم شاق من التدريب . خلع Phil حذاءه ، ووضع فرده حذاءه صدفة على أسياخ حديد الكعكة الملتهبة . شدت رائحة الجلد المحترق انتباه الجميع . حركت هذه الواقعة خيال Bill و Phil ، وبسرعة كانوا يصنعون أحذية الجري ، على أن يكون الكعب على هيئة الكعكة waffle . متفرداً ، أكثر جاذبية ،

أقل وزناً ، أكثر سرعة . بعد سنوات قليلة ؛ وضعوا رمز العلامة التجارية من تصميم شاب يدعى Carolyn Davidson مقابل 35 دولار ، ومن ثم ولد عملاق الرياضة . ومضة الإلهام التي خلقت فكرة التسويق ونجاح دائرة العمل – إنه Nike .

Nike : آلة النصر لدى اليونانيين القدامى

طور Phil المنظمة بالاتجاه والعاطفة . أرجع احباطاته الرياضية الخاصة إلى انغماسه في العمل ، وبحصوله على درجة في المحاسبة أنشأ Nike شركة للعاطفة الجامحة نحو الرياضة والربح .

بحلول عام 1979 ، قد كانت حصته في سوق .U.S لأحذية الجري 50 في المائة ، في وقت كان هناك انحسار لموجة الازدهار . أنه ومعه Bowerman ، كانا يجددان دائماً أحذية الكعب waffle والحشو الهوائي . خلال العقدين التاليين ، وإلى حد كبير من خلال التسويق المبتكر – الإعلان، التدعيم ، وجماعة المعجبين – تحولت Nike إلى علامة تجارية كونية رائدة، في كل رياضة ، وفي كل بلد . تتسع الآن حافظة Nike لتضم Converse (حذاء خفيف من قماش غليظ ونعل مطاطي) ، Hurley أحذية الشواطئ والرحلات ، Cole Haan الأحذية الرسمية .

كمسوق يعتمد على الحدس والإلهام ، عرف أن الإلهام يأتي من العملاء – ساعدته على تحقيق التميز الرياضي ، كما هو مكتوب داخل كل زوج من الأحذية . لقد فهم أيضاً أن البصيرة النفاذة وضع العلامات التجارية القوية ، التجديد المتواصل ، والعلاقات الودية ، من الأمور المحورية لتحقيق النجاح في الأجل القصير والطويل .

وصف أحد أعضاء الإدارة العليا لشركة Nike بأن أسلوب Knight غير عادي ولكنه ملهم . قليل من المديرين لم يدخلوا مكتبه في Beaverton أبداً ، والذين يدخلون يطلب منهم دائماً خلع أحذيتهم أولاً حتى إذا كانت من صنع الشركة Nike . عدد قليل من الصحفيين استطاع أن يسبروا أعماق غموضه ، والذين سمح لهم لم يعرفوا الكثير . ومع ذلك ، هذا المتسابق المتوسط في الجري ، الذي يتطلع دائماً إلى أكثر من موهبته البدنية ، لديه بالتأكيد قدرات خاصة لتحقيق النتائج .

عندما يطرح عليه مديروه أسئلة تتطلب إجابات أو نصائح حول موضوعات متنوعة في دائرة أعمالهم ، فإن الإدارة العليا التنفيذية تحصل دائماً على التوجيهات المتوقعة والغامضة أن " يدير أو يجري بسرعة أكثر" . بالضبط كما هو الحال مع مدربه Bill Bowerman الذي كان يجيب بالمثل على أسئلة Knight حول كيف يمكنه أن يكون رياضياً متميزاً . يعود مديروه من حيث أتوا في حيرة من أمرهم ، ولكنهم غالباً يلهمون .

أخيراً ، بعد أكثر من أربعة عقود قرر Phil حديثاً التخلي عن مهمة المدير العام التنفيذي لأحذية الجري ، بعد أن طوّر بنجاح دائرة عمله من الصفر إلى 12 بليون دولار ، برغبة جامحة في التسويق ، كما هي في الرياضة . إنه عبقري تسويق وقائد أعمال الذي وحد بين عاطفته وأرباحه ، الابتكار والعمل التجاري ، الذكاء والخيال ــ كما يمكنك أن يقرأ في التقارير السنوية المتميزة لشركة Nike ــ في سعيه إلى التميز الشخصي ، التسويقي، وفي دائرة أعماله .

كان شعار Phil التسويقي المشهور " فقط أفعلها " يعكس منهجه الشخصي للنجاح في دائرة العمل ، ثم انتقل حديثاً إلى شعار آخر مشهور ــ " لا يوجد خط نهاية " ــ في ذهنه لأنه هو وشركته Nike يعرفان أن عالمها

يتحرك بإيقاع أسرع من قبل ، وإنهما يسّرعان باستمرار أفكارهما وتجديداتهما ، أسواقهما ، علاماتهما التجارية ، وبذلك يؤكدان قيادتهما ونجاحهما .

بالتأكيد Knight مبتكر جذري ، ومسوق صاحب رؤية ومدعّم ، ولكنه أيضاً محاسب منضبط . تكونت عنه صورة ذهنية على أنه غامض ، (لغز) ، غريب الأطوار ، غير قابل لتوقع تصرفاته ، مبهم ، خجول ، متحفظ ، انطوائي ، تنافسي ، وعبقري . ينأى بنفسه عن الظهور الجماهيري (الشهرة) ، على الرغم من أنه لم يبعد عن مكتبه كثيراً أو بعيداً ــ أو ملعب الرياضة ــ في المركز الرئيسي لشركته Nike . ومع ذلك ، تستمر عاطفته القوية مع منتجاته ، ومع أفراده ، وأيضاً ؛ جعل Nike إحدى الشركات الأكثر ربحية واحتراماً على مستوى العالم .

" العبقرية إحدى الخصائص في القائمة التي يتشكك فيها Knight نفسه "

" فيما عدا ذلك ، أنا كل تلك الأشياء ، على الأقل في بعض الأوقات "

ومع ذلك ، بالتأكيد ، العبقري أكثر ذكاءً من أن يطلق على نفسه مثل هذا الشيء .

الجزء II

التفكير : عقلية عبقري التسويق

Thinking : The Mind of a Marketing Genius

- أين أفضل الفرص لدائرة عملك اليوم ؟ كيف تتقدم صفوف جمهور الأسواق؟ كيف تقدم أفضل الحلول للعملاء ، وأفضل العائدات للمساهمين؟
- أين يجب أن تركز وسط هذه التعقيدات ؟ ما هي ميزتك التنافسية ؟ أي الأسواق ، العلامات التجارية ، المنتجات والعملاء يجب أن تكون في قائمة أولوياتك لكي تعظم من خلق القيمة ؟
- ما هو غرضك المحدد ؟ كيف تعكس تطلعات أصحاب المصلحة في مشروعك ؟ كيف يمكنك أن تأخذ أكثر من علامتك التجارية ، في الأسواق أو التطبيقات الجديدة ؟ كيف تقتنص تأثيرها بالكامل عبر الوقت؟

- من هم عملاء دائرة عملك ؟ كيف تصل إلى بصيرة حقيقية فيما يريدونه؟ كيف تتبنى CSR ، وتتناول موضوعات أخلاقية واسعة ؟ كيف تخلـق دائرة عمل ذات توجه حقيقي للعملاء ؟
- كيف تخلق المزيد من التجديدات الجذرية ؟ كيف تحدث إزعاجاً في تقاليد السوق القائمة ، لكي تنشئ اختلافاً متميزاً ومتواصلاً ؟ كيف تبتكر أسواقاً ودائرة عمل وأيضاً الحلول ذاتها ؟

" الاكتشاف عبارة عن النظر إلى نفس الشيء كما يراه كل فرد آخر ، والتفكير فيما لا يفكر فيه أي فرد "
Albert Szent-Gyorgi

المسار الرابع - الاستراتيجية

صمم دائرة عملك من الخارج إلى الداخل

Designing your Business From the Outside In

" ما الذي تريد أن تحققه أو تتفاداه ؟ الإجابة على هذا السؤال هي الأشياء . كيف سوف تذهب إلى تحقيق نتائجك المرغوبة ؟ يمكن أن يطلق على الإجابة الاستراتيجية

William Rothschild

" في النهاية ، نحن نريد أن تكون Nike أفضل شركة على مستوى العالم في مستلزمات الرياضة واللياقة . عندما تقول ذلك ، يكون لديك التركيز .

Phil Knight

معظم استراتيجيات دوائر الأعمال غير ملائمة لأسواق اليوم . إنها تفتقر إلى السياق وأيضاً التميز ، المرونة والانخراط . إنها عادة تخطئ الفرص الأكبر ، وتتفادى الاختيارات الأكثر صعوبة ولكنها الأكثر أهمية أيضاً لدوائر الأعمال . يوجد الكثير حول الاتفاق بدلاً من التنافس ، محلك سر ، بدلاً من التحرك إلى الأمام .

استراتيجية أكثر ذكاءً	استراتيجية أكثر خيالاً
محفزة . تحدد أولويات دائرة العمل من الخارج إلى الداخل عن طريق فرص السوق ، التحدي التنافسي وحاجات العملاء .	**التحفيز** . تحديد السوق في رؤيتك ، تحدي التقاليد وتشكيلها طبقاً لميزاتك .
مركزة . التركيز على أفضل قيمة لخلق الأسواق ، المنتجات ، العملاء، والأداء الأفضل للأشياء .	**الرؤية** . تحديد الأسواق المستقبلية بصورة مبتكرة محفزة بما يمكنك أن تفعله في المستقبل ، بدلاً من الآن .
متميزة . التأكد من أن الميزة التنافسية القوية والمتواصلة تقع في قلب دائرة العمل	**مجددة** . التأكد من أن التجديد يحفز كلاً من اليوم والغد ، دافعاً نمو الطلب والربحية .

يجب أن يكون التسويق القوة الدافعة لاستراتيجية دائرة العمل ، والتأكد من أنها محفزة من خلال التحديات والفرص في الأسواق ، ومحددة أين وكيف تتنافس ، وكيف تفوز .

- **الاستراتيجية عن الاتجاه** : توضح الرؤية والأهداف ، بما يمكن من وضوح الغرض التنظيمي ، الانضباط والقوة الدافعة .
- **الاستراتيجية عن الاختيارات** : تقرير أين وكيف تتنافس ، وضع الأولويات لتحديد أي الأسواق ، أي العملاء ، أي العلامات التجارية يمكن التركيز عليها .
- **الاستراتيجية عن التميز** : إيجاد مصدر متواصل للميزة التنافسية ، وكيف يمكن تحقيقها بطريقة ملزمة ومربحة .

ومع ذلك ، معظم استراتيجيات دوائر الأعمال غير ملائمة لأسواق اليوم . إنها توضع بدون سياق كاف ، إنها توضح من الداخل إلى الخارج بدلاً من الخارج إلى الداخل . إنها تدعم التطور وليس الثورة ، متفادية القرارات الصعبة ، السعي إلى أداء ما يؤدي حالياً ، حتى إذا كان غير متوافق مع السوق . إنها (الاستراتيجيات) تفتقر إلى المرونة لرؤية المستقبل أفضل من حكمة الصناعة التقليدية ، والمرونة للتكيف مع الأسواق المتغيرة . إنها غالباً توضع بعيدة عن أولئك الذين ينخرطون في تطبيقها . إنها تفشل في اتخاذ الاختيارات الصعبة التي تتعلق بالجماهير ، أو المنتجات أو الأولويات ـ الاختيارات التي يكون الأفراد غالباً غير مؤهلين لاتخاذها ، والتي من المحتمل ألا تكون مقبولة لدى كل فرد . إنها تنسي أن تضع الميزة التنافسية في قلبها .

نتيجة لذلك ، يقلل من قيمة الاستراتيجيات كورقة تستخدم لتبرير حالات تقديم الميزانية ، وتخضع للحلول الوسط عندما يطلب من الناس أن يتوقفوا عن أداء ما يفعلونه دائماً ، ولكن لا تريد الاستراتيجيات أن تكون إلى حد ما مثل الاستراتيجية في كل شركة أخرى في القطاع . إنها ـ الاستراتيجيات ـ تفتقر إلى الحسم ، التوجيه والتركيز تلك التي تحتاج إليها دوائر الأعمال اليوم .

أنواع الاستراتيجية



الاستراتيجية نفسها كمصطلح غير مفهومة على نطاق واسع . إنها كلمة يساء استخدامها كأسلوب ــ ما هي استراتيجيتنا لكسب هذا البيع ؟ ــ أو كخطة ــ ما هي استراتيجيتنا للسنة القادمة ؟ الحقيقة أن الاستراتيجية تتناول منهجاً متواصلاً يتطلب المرونة والمراجعة في عالم سريع التغير ، ولكن نمطياً من خلال منظور يزيد على ثلاث سنوات على الأقل .

- استراتيجية الشركة عن غرض المنظمة الشامل ، رسالة المنشأة ، ورؤية كيف سوف يبدو هذا . يحفز هذا مجالات دائرة العمل التي يجب أن ندخلها . إنها ــ الاستراتيجية ــ تضع السياق . يجب أن تتوافق قيم وثقافة العلامة التجارية مع هذا ، مع توفير تفصيل واضح للغرض بطريقة تقتنص التميز من الآخرين ، وكيف أنها ملاءمة للجمهور .
- نمطياً ، تشير استراتيجية دائرة العمل إلى وحدة اقتصادية محددة ، مثلاً ، سيارات السباق ، الشاحنات ، صناعة الأسمدة . بعبارة أكثر

بساطة ، أين وكيف تتنافس في سوق مختار ، ونموذج دائرة العمل والموارد التي سوف تكون مطلوبة لتحقيق هذا .

- استراتيجية السوق الجزء المحوري في استراتيجية دائرة العمل ، وتوفر للمسوقين " مجال نفوذ " يستطيعون من خلاله إحداث تأثير على توجيه دائرة العمل من حيث التركيز والأولويات .
- استراتيجية التسويق حينئذ أكثر مهام وظيفية وتشغيلية ــ محددة كيف يجب تطوير وانتشار العلامات التجارية ، المنتجات ، قنوات التوزيع والاتصالات من أجل تحقيق النجاح .

تعطي Novartis مثالاً جيداً عن تفكير السوق الذي يحفز دائرة العمل . شركات البحوث والتطوير R&D مثل شركات التكنولوجيا تحفز نمطيا عن طريق منتجاتها بدلاً من جمهورها ، خطوط أنابيب تطوير الأدوية يمكن أن تعيش لمدة 10 سنوات ، على سبيل المثال . في شركة Novartis، يحفز فريق التسويق وضع الاستراتيجية ، ومن ثم الأولويات الاستراتيجية للاستثمارات والابتكارات الجديدة . بينما خطوط الأنابيب ، يتم تحديدها عن طريق فرص عالية التقنية من الداخل إلى الخارج ، فإن منظور السوق من الخارج إلى الداخل هو الذي يحفز أولوياتها .

من الخارج إلى الداخل

عادة ، يبدأ وضع الاستراتيجية مع أين نحن الآن ، بدلاً من أين يمكن أن نكون ؟ نمطياً ، أين نحن الآن منظور داخلي للمنتجات والإمكانيات التي لدينا ، وكيف يمكننا استخدامها بأقل التكاليف لتحفيز المزيد من الإيرادات ؟ بينما الومضات تلقي الضوء على تحسين الأداء الحالي ، قد يكون السوق

والفرص الكبيرة تجاوزت المنظمة . في الأسواق سريعة التغير ، فإن التحسين يعبر بصورة متزايدة على أنه طريق غير ملائم .

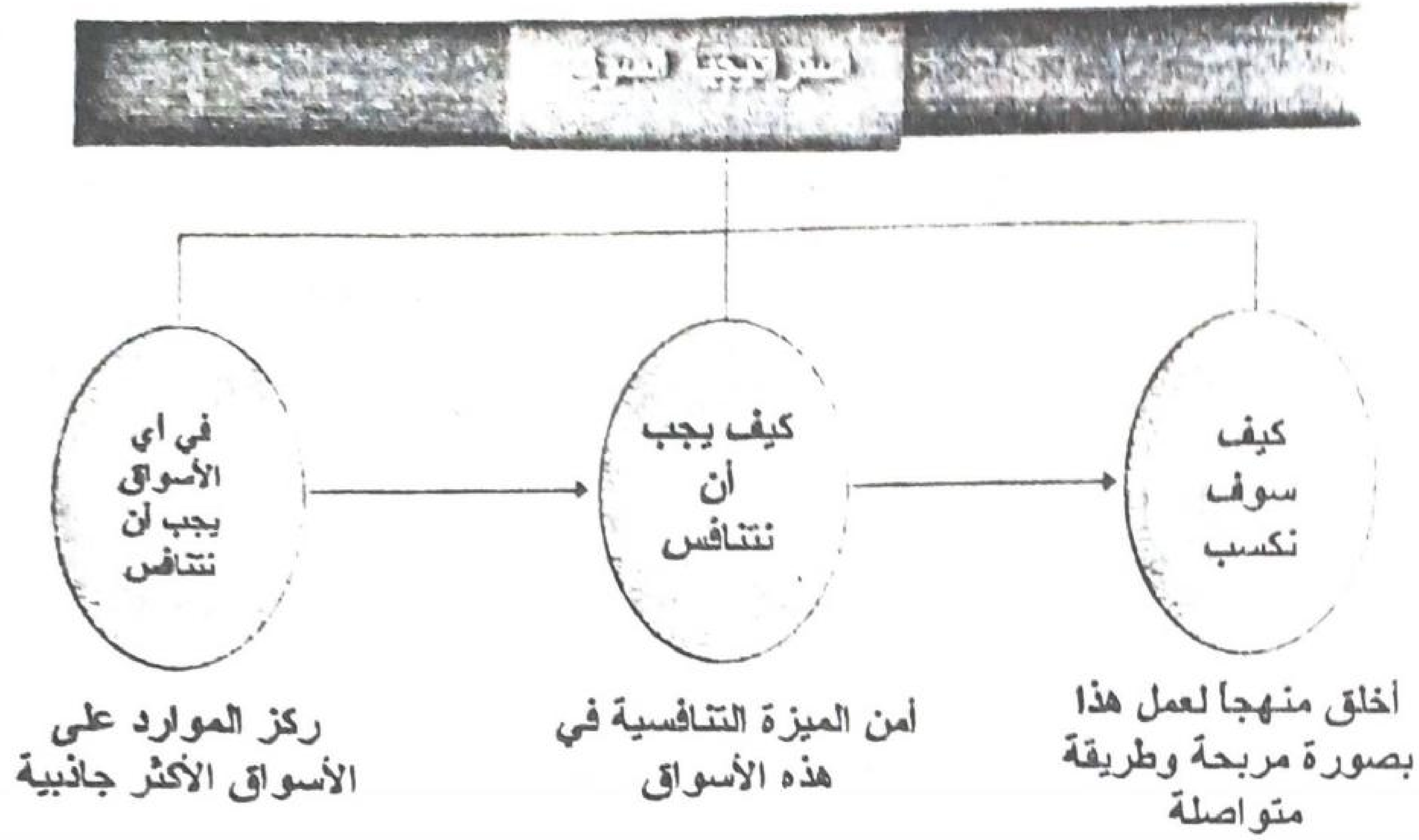
الأسواق مصدر لإحداث التغيير ، الإرباك والإمكانية اليوم . تتغير الأسواق بإيقاع أسرع كثيراً من الشركات . ومن ثم ، فإن أفضل الفرص ، وأفضل الاستراتيجيات وأفضل الأداء يمكن الوصول إليها نمطياً من خلال التوقع والاستجابة للتغيير الخارجي .

إن الطلب بالنسبة للنتائج المحسنة ، النمو الأسرع وهوامش الأرباح الأعلى تشكل فقط التحدي بدلاً من توفير الحل . يأتي الحل من التفكير " من الخارج إلى الداخل " — أين توجد أفضل الأسواق ؟ ما أفضل ما يلائم علامتنا التجارية ؟ كيف يمكننا أن نقتنص هذه الفرص أفضل من الآخرين ؟ ما المنتجات والخدمات التي سوف نحتاج إليها ؟ هل توفر عائداً متميزاً للمساهمين لدينا في الأجل الطويل ؟

بينما جوهر التفكير المتميز أعتاد أن يكون الأساس فيما نركز عليه ، فإن تفكير " فرصة السوق " تهم الآن كثيراً . بالطبع يوجد توازن بين وجهتي النظر السابقتين ، والنقطة هنا تتمثل في أين بدأت تحديد الإطار المرجعي لكل شيء يأتي بعد ذلك .

استراتيجية السوق

يجب أن تكون الأسواق القوة الدافعة لاستراتيجية دائرة العمل ، تبني بصيرة السوق في تحديد كيف تتغير البيئة الخارجية ، وفي تحديد التحديات والفرص الأكثر ضخامة بالنسبة لدائرة العمل .



توجد ثلاثة أبعاد لاستراتيجية السوق :

- أين تقوم بتحليل دقيق للأسواق الحالية والمنبثقة ، تدفقات الربح المستقبلية ، والكثافة التنافسية ، بما يؤدي إلى اختيارات الأسواق التي تركز عليها من غيرها .
- كيف تتنافس في ضوء ماذا تقدم للعملاء ، كيف تقدمه ، وكيف تكون مختلفاً عن المنافسين ، ومن ثم تأمين استمرارية الميزة التنافسية .
- كيف تحدد الطرق الأكثر ملاءمة لتحقيق المكسب ، بما في ذلك دراسة نماذج الأعمال الجديدة ، والمعايير الجديدة للنجاح .

يتطلب هذا رؤية أكثر مرونة للسوق وكيف يبدو النجاح فيه ، وتقييم أكثر دراسة لما سوف يخلق ويدعم الميزة ، وتركيز أكثر انضباطاً للفرص القليلة ذات المستوى الأفضل . إنها تتطلب اختيارات صعبة : كيف يمكنني أن اختار من بين فرص كثيرة وعظيمة ؟ قد تصرخ بأعلى صوتك أمام هذه المجالات الجديدة الكثيرة التي تتيح لك أن تنمي أعمالك .

في الواقع ، عندما تكون الأسواق بـلا حـدود ، وعنـدما تعكس العلامات التجارية أساليب الحياة بصورة متزايدة بدلاً مـن منـتج معـين ، وعندما يسبق إيقاع التكنولوجيا الذي لا يضعف أو يتراجـع قـدرتنا علـى تطبيقها ، لا يوجد نقص في الاختيارات .

- أي من الأفكار الكثيرة المبتكرة يجب علينا أن نتبناها ؟
- أي من العملاء ذوي الولاء لمنتجاتنا يجب أن نركز عليه جهودنا ؟
- أي المنتجات يجب علينا تطويره قبل الأخرى ؟
- أي شركاء قنوات التوزيع يجب أن نبني معه علاقات ؟

الاختيار من بين البدائل

بينما اتخاذ القرار على مستوى المنشأة محفز نمطياً بالمعايير المالية ، ولكن في التسويق ، فإننا نفشل غالباً في مثل هذه المعايير شديدة الصـرامة علـى قراراتنا . بالطبع ، نحن نخشى أن تخلق المعايير المالية ومضات قصـيرة الأجل وليس عملاء . في معظم الحالات هذا غير محتمل . لا يعني هـذا ، التصرف كيفما يكون وتفضيل السرعة على الدقة .

بالمثل ، غالباً تؤسس قرارات التسويق علـى المنطـق واللياقـة ، البصيرة والجاذبية . هذه معايير على نفس المستوى من الأهمية ، والتي في الواقع ، يجب أن تحفز التحليل المالي . بالطبع ، المعيار النهائي لأي قرار ، لتقرير الاتجاه الاستراتيجي ، لتحسين الاستثمارات ، أو أي شيء آخر لذلك الموضوع ، يجب أن يركز على إجابة السؤال : هل هذا يزيد من قيمة دائرة العمل طويلة الأجل ؟

في الشركات التي يملكها المساهمون يعني هذا نمطياً ما الذي سوف يزيد العائد طويل الأجل للمستثمرين لدينا ؟ والذي يمكن تحقيقه من خـلال

النمو في قيمة استثماراتهم وأرباح أسهمهم التي يجب أن يتسلموها على فترات متنوعة .

من المنظور الداخلي ، هذا يمكن تناوله في شكل " هل سوف يحقق عائد للمساهمين يزيد على توقعاتهم ؟ أو بلغة المصطلحات المالية ، هل سوف يحقق تدفقاً في الأرباح الاقتصادية يتجاوز التكلفة الرأسمالية ؟

تنبع إجابة هذا السؤال من تقييم تدفقات الأرباح المستقبلية المحتملة ، والقابلة للتحقق عن طريق الاستراتيجية المختارة في ضوء :

- تسريع النمو (بمعنى النمو في الأرباح) .
- تحسين الهوامش (نمطياً الربح الاقتصادي) .
- تخفيض المخاطر (تقليل النسبة المئوية التي يمكن أن تخفض بها هذه الأرباح المستقبلية) . يحتاج اتخاذ القرار التسويقي إلى تطوير مجموعة المعايير الواقعية والملائمة لأهداف دائرة العمل . يمكن أن يحدث اختيار المعايير اختلافاً ضخماً في القرارات التي تتخذها ، وأحكامك حول ما سوف يكون ناجحاً ، وما سوف لا يكون كذلك .

غالباً الاختيارات التسويقية معقدة ، مقارنة ليس فقط بمناهج بديلة ـ كم تنفق على الإعلان مقارناً بالبريد المباشر ـ ولكن أيضاً بمبادرات غير مماثلة ـ على سبيل المثال ، كم تنفق على الإعلان مقابل الاستثمار في تطوير منتج جديد ، والذي قد لا يترتب عليه عائدات ذات قيمة على مدى سنوات كثيرة . يجب أن تدخل القرارات في كل الأشكال والأحجام :

- الاختيار الاستراتيجي للأسواق الجديدة .
- ترشيد محفظة المنتجات .
- استهداف أفضل العملاء .
- تخصيص ميزانيات التسويق .

- بناء هيكل العلامة التجارية .
- تغيرات التسعير .
- تعظيم مزيج الوسائط الدعائية .
- الاستثمارات الرأسمالية .
- مكافآت الأداء .

لا نزال تحت إغراء أن الأضخم هو الأفضل — ومع ذلك ، حصة السوق ، أو المبيعات أو الأرباح ليس بالضرورة هي الشيء الأفضل أن تحققه ؛ وأن الشركات الصغيرة التي تركز على العلامات البارزة لتحقيق الربحية الاقتصادية ، غالباً تكون عائداتها أفضل من الشركات الأخرى . تخيل سوق السيارة الأوربية ، حيث يعتمد تحديد قائد السوق على معاييرك للنجاح . قد تكون شركة Ford قائداً واضحاً في ضوء الأحجام والإيرادات . قد تأخذ Lexus مركز القيادة فيما يتعلق برضا العملاء ، بينما تأتي مرسيدس في مقدمة المستوى الأعلى لولاء العملاء . قد توضع Volkswagen على القمة قياساً إلى الأرباح . ومع ذلك ، إذا حققت Porsche الربح الاقتصادي الأفضل ، وعائد المساهمين الأفضل ، حينئذ تكون هي القائد الحقيقي للسوق .

لقد قفزنا إلى الاقتراض بأن الأحجام ، حصص السوق ، وحتى رضا العميل تعتبر المؤشرات الأساسية لأداء دوائر الأعمال ، بينما يعتبر تحقيقها جميعاً مفيداً ، فإنه لا يوجد ما يضمن أن أي منها سوف يؤدي إلى النجاح .

في الواقع ، الرغبة الجامحة لخدمة كل فرد ، والأسوأ ، أن تكون كل شيء لكل فرد هو في حد ذاته يمثل منزلق خطير ينحدر إليه الكثير من الشركات . محاولة أن تكون كل شيء لكل فرد ، ينتهي بك الأمر ألاّ تكون مطلوباً من أي فرد .

الإلهام (1.4) – Jet Blue

Jet Blue شركة الطيران الثورية التي أدخلت أسلوباً على سـوق تخفـيض الأسعار ، مقدمةً مقاعد جلدية فسيحة ، كل منها مزود بعدد 36 قناة حية من القمر الصناعي للتسلية ، بينما معظم منافسيها تعثروا أمامها . دشنها David Neeleman ، تخدم Jet Blue الآن 30 مطاراً في ولايات أمريكية أو بلدان مختارة في البحر الكاريبي بأسطول من 68 طائرة صديقة للبيئة : Airbus A 320

نجحت شركة الطيران تنافسياً ومالياً بالربط بين الخدمـة المبتكـرة عالية الجودة ، والأسعار المنخفضة لبناء الولاء . اتبع Neeleman نجاحاته السابقة بشركة طيران Morris Air التي باعها إلى Southwest ، وشركة Open Skies نظام حجز بسيط ولكنـه قـوي ، باعـه إلـى Hewlett Packard . في عام 1999 ، وصل تمويله الرأسمالي إلـى 130 مليـون دولار ، رافضاً التفكير بأن مستقبل شركات الطيران كان يعتمد على عـدم وجود كماليات ، ولكنه رأى أن الوقت كان ملائماً لعودة اللمسات الإنسـانية إلى السفر عبر الجو .



Jet Blue
توحد بين المناهج التقليدية البديلة لخلق خط طيران جديد ، متميز ومربح

لقد كان نجاح Jet Blue يتمثل في اختيار ما الذي تقدمه وما الذي لا تقدمه . بدلاً من التفكير في أبعاد " الخدمة الكاملة ، أجر مرتفع " أو " خدمة متدنية وأجر رخيص " ، قد أوجد Neeleman منهجاً مختلفاً . قدم بعض أوجه الخدمة الكاملة أفضل من أي شخص آخر – بينما ألغي في نفس الوقت الوجبات أثناء الطيران ، حجز التذاكر الورقية ، وتعقيدات الحجز متعدد الرحلات . هذا الربط الفريد هو الذي جذب العملاء ، خلق تميزاً جذرياً ودعم هوامش ربحية مرتفعة .

عندما سئل كيف حقق هذا ، حدد Neeleman أربع أولويات :

1 ـ ابدأ بالكثير من الأموال ـ Jet Blue أفضل تمويل رأسمالي كبداية لشركة طيران في التاريخ ، قادرة على الاستثمار في منتجات ذات ميزة رائدة .

2 ـ استخدم طائرات جديدة ـ أسطول طائرات Jet Blue أكثر ثقة ، وأعلى كفاءة وقود ، وحالات تعديل مسار تصحيحي أسرع .

3 ـ تعيين أفضل الأفراد ـ تفحص Jet Blue أفرادها الجدد بدقة كبيرة ، تدربهم جيداً ، وتعطيهم أفضل الأدوات ، تمكنهم وتحفزهم داخلياً .

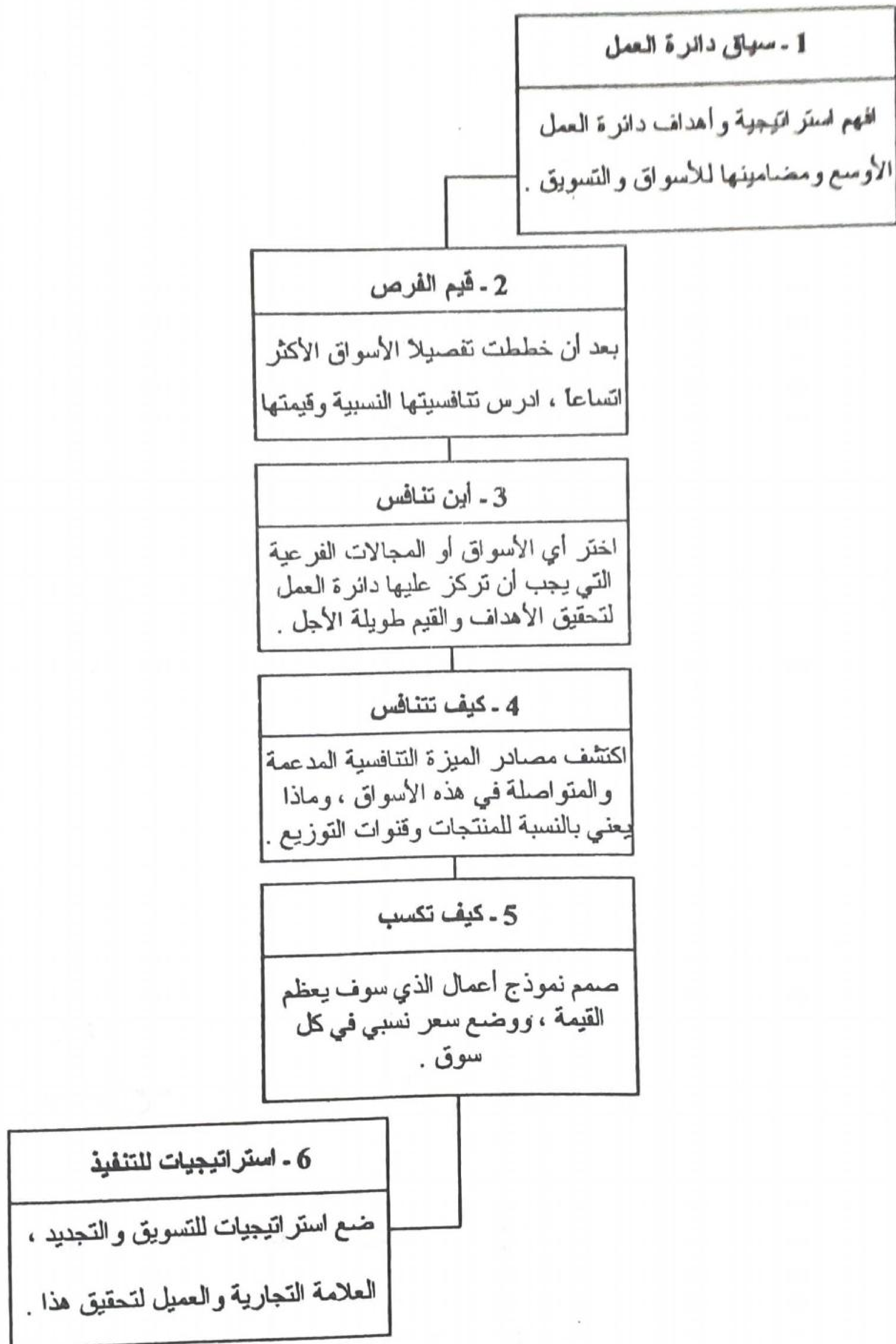
4 ـ التركيز على الخدمة ـ قدم أفضل خبرة تستطيعها ، تحفيز الاحتفاظ بالعميل ، توصيات شفاهة بين الجماهير المستهدفة .

المصدر : jetblue.com

Jet Blue بدلاً من Southwest Airlines ، تكسب الآن كل جوائز رضا العميل ، منارة رائدة للربحية في قطاع أعمال صعب ، ودراسة حالة ملهمة لتحقيق كل من نجاح العميل ودائرة العمل .

التطبيق (1.4) ـ استراتيجية السوق

أي الأسواق يجب أن تدخله ؟ أين النقاط الساخنة والمساحات البيضاء ؟ كيف يجب أن تحدد مركزك في هذه الأسواق ؟ كيف سوف تحقق قيمة طويلة الأجل في كل منها ؟


1 - سياق دائرة العمل
افهم استراتيجية وأهداف دائرة العمل الأوسع ومضامينها للأسواق والتسويق .
2 - قيم الفرص
بعد أن خططت تفصيلاً الأسواق الأكثر اتساعاً ، ادرس تنافسيتها النسبية وقيمتها
3 - أين تنافس
اختر أي الأسواق أو المجالات الفرعية التي يجب أن تركز عليها دائرة العمل لتحقيق الأهداف والقيم طويلة الأجل .
4 - كيف تتنافس
اكتشف مصادر الميزة التنافسية المدعمة والمتواصلة في هذه الأسواق ، وماذا يعني بالنسبة للمنتجات وقنوات التوزيع .
5 - كيف تكسب
صمم نموذج أعمال الذي سوف يعظم القيمة ، ووضع سعر نسبي في كل سوق .
6 - استراتيجيات للتنفيذ
ضع استراتيجيات للتسويق والتجديد ، العلامة التجارية والعميل لتحقيق هذا .

المفهوم (1.4) ـ وجهات نظر أو زوايا رؤية السوق

الاستراتيجية تعني التوجيه

يعتمد التوجيه على أين تبدأ . باستمرار أعد تشكيل الأسواق ، حيث تحـدث بدايتك تميزاً كبيراً إلى ما تراه ، وأين يجب أن تنتهي عنده . أنه يتطلب لذلك وجهة نظر أيضاً ، (رؤية للأفق الواسع المحتمل من حولـك) ثـم حـدد وضعك (كيف سوف تنخرط معه) .

لم تعد الأسواق توضع في مستطيلات وترسم لها حدود واضـحة ، ولم تعد العلامات التجارية تعمل في مجالات منفـردة ـ شـاهد التشـكيلة الضخمة لشركة Nike من الساعات والنظارات الشمسية ، يقدم Burberry تشكيلة واسعة من الأحذية بالاشتراك مع Dr Scholl وأيضـاً Stella Mc Cartney لملابس السباحة . العلامات التجارية ، والشركات ، الموضات ، والعملاء ، كل هذا أزال الحدود التقليدية للمنافسة .

وجهة نظر خاصة

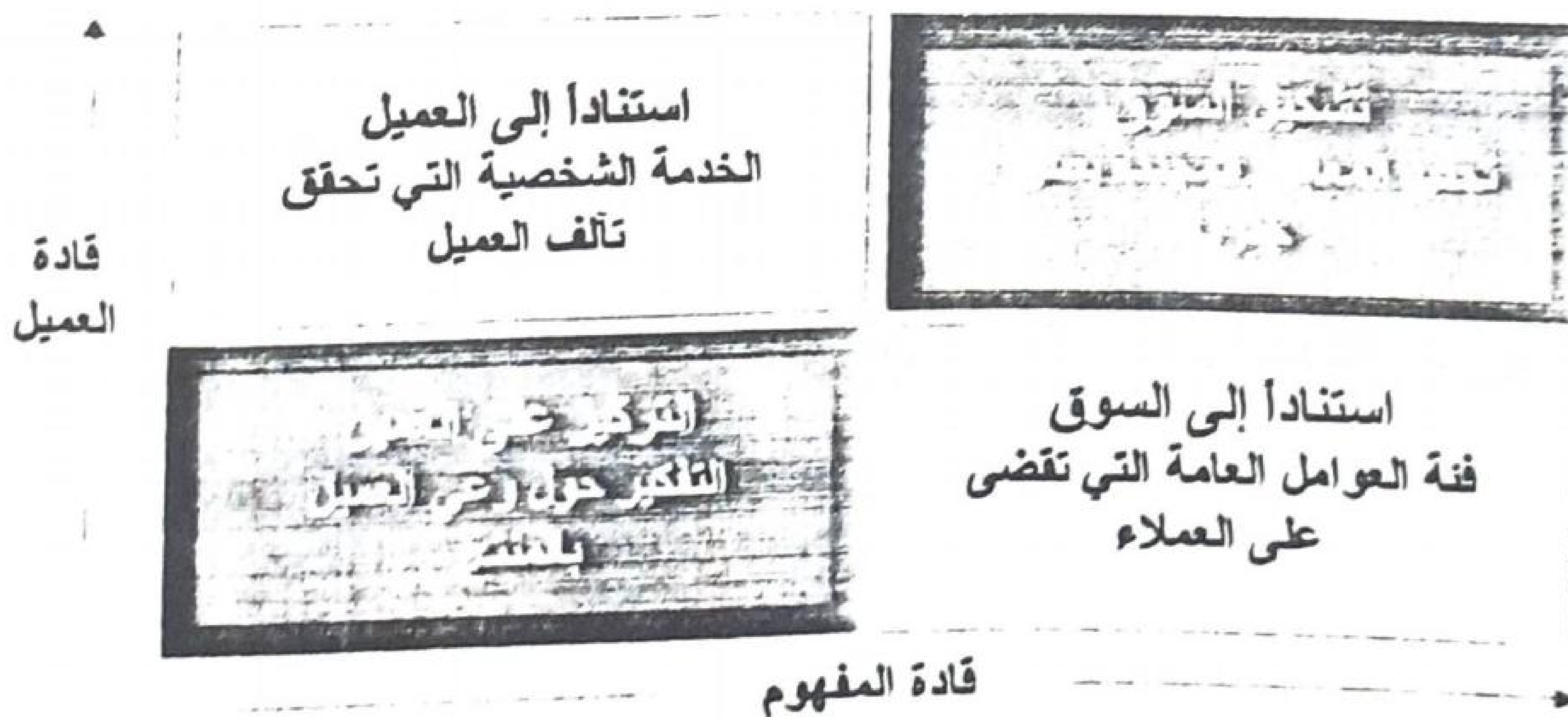
من المحتمل أن لكل مشارك في السوق منظور أو وجهة نظر مختلفة . يتمثل المظهر الأساسي في فهم ما هو قريب من سوقك . قد تكون الأسواق القريبة إلى منافس ما مختلفة عن مشارك منافس استناداً إلى وجهة نظر كل منهما . يمكن وصف القرب على أي محور ، ولكن الأكثر نمطياً على أبعـاد مثـل الآتي :

- العميـل ـ من هم الآخرون الذين يمكن بيع نفس المنتجات لهم ، فـي صورتها الحالية أو صورة بعض المشتقات .

- المنتج ــ ما هي المنتجات والخدمات الإضافية التــي يســعى إليهــا العملاء عندما يشترون منتجاتنا ؟ بعض الأفراد الذين يشترون الــبن يريدون أيضاً شراء اللبن ، السكر ، الكعك ، والبسكويت .
- الإمكانيات ــ ما الأنواع الأخرى من السلع والخدمات التــي نســتطيع تطويرها باستخدام مهاراتنا ومعرفتنا ؟ قد يدخل منتج الــورق فــي التعبئة ، والمطعم في توريد الأطعمة .
- الشبكات ــ ما الأنواع الأخرى من الخدمات التي يمكنها استخدام شبكة توزيعنا ؟ من المحتمل أن هذا سوف يولد عدداً من إمكانيات السوق القريب ، بينما يثبت أيضاً كم عدد الأسواق الأكثر قرباً ، ومن ثــم تحتوي على علامات تجارية ، ومن المحتمل أنها تهتم بالوصول إلى قطاعك الذاتي ، وربما خلق أشكال جديدة من المنافسة حيث أنها قد جمعت سابقاً بين إمكانيات وتطبيقات غير مرتبطة .

تحديد وضع خاص

يعتمد الوضع الخاص في السوق على كيف تقيم علاقاتك مــع الآخــرين . عندما تتغير الأسواق ، فإنك تستطيع أن تشكل مصيرك ذاتياً ، أو يشكله لك شخص ما آخر .



لأن الاتفاقيات ، المعايير ، واللوائح التنظيمية تتغير بسرعة ، فإنها تتشكل بواسطة القادة ، المجددين ، والأكثر تأثيراً في الأسواق . بعبارة أكثر بساطة ، يمكنك أن تكون قائداً أو تابعاً .

- يستطيع القادة تشكيل أسواق جديدة طبقاً لشروطهم . إنهم يستطيعون إنشاء طرق جديدة للعمل ، أشكال جديدة للمنتجات ، هياكل جديدة للتسعير . إنهم يستطيعون استقطاب أفضل العملاء ، ويعملون على الاحتفاظ بهم . إنهم يستطيعون أن يتقاضوا المزيد مقابل حلولهم الجديدة ، بينما يقيمون أيضاً الحواجز للدخول أو التقليد .
- يستطيع الاتباع التعلم من أخطاء القادة . إنهم يستطيعون ملاحظة أي أوجه التجديد تعمل بنجاح ، ويتقاضون تلك الأوجه التي لا تعمل . إنهم يستطيعون أن يقلدوا ويطوروا أفكاراً ربما تكون أفضل . يمكنهم جذب الموجة الثانية من العملاء ، والذين يعتبرون نمطياً أكثر عدداً . إنهم يستطيعون قطع الطريق على القادة ، وأحياناً يجعلونهم غير ملائمين .

أنشأ Land Rover أو آلية مرفق رياضي (SUV) تقريباً منذ 40عاماً . ومع ذلك ، لم يستثمر أبداً مزايا هذه القيادة ، ربما لم تستطع هذه القيادة أن ترى ما تمتلكه من إمكانيات مع وجهات نظر كافية ، وأن أولئك التابعين جعلوا الفئة جذابة ومربحة . في نفس الوقت أثرت Apple بشدة على السوق المستقبلي بالنسبة لنقل البرامج الموسيقية من الإنترنت خلال أجهزتها وبرامجها التشغيلية ، منشئة نموذجاً لدائرة عمل وجدتها الشركات الموسيقية مقبولة ، ووجدها المنافسون صعبة في الوقوف أمامها .

على القمة منهج " القادة مقابل الاتباع " سواء اتخذت منهج السوق بالمفهوم الواسع أو منهج العميل المحدد . هل تسعى إلى أن تحفز أنت أو يحفزك السوق ككل ، أو أنك تريد أن تحفِّز أو تحفَّز بواسطة حاجة العملاء كأفراد ؟ علاقة قوية ؛ ومع ذلك ، عندما يفقد العميل رؤية السوق فإن مصيرك الذاتي يكون إلى حد كبير في أيديهم . في الواقع ، إنك تحتاج إلى أن تهتم بالاثنين : العملاء والسوق . الجمع بين هذه الأوضاع معاً ــ القيادة والتبعية ، التركيز الواسع والتركيز الضيق ، يخلق لك خيارات أمام نمط مشاركتك في التنافس داخل السوق .

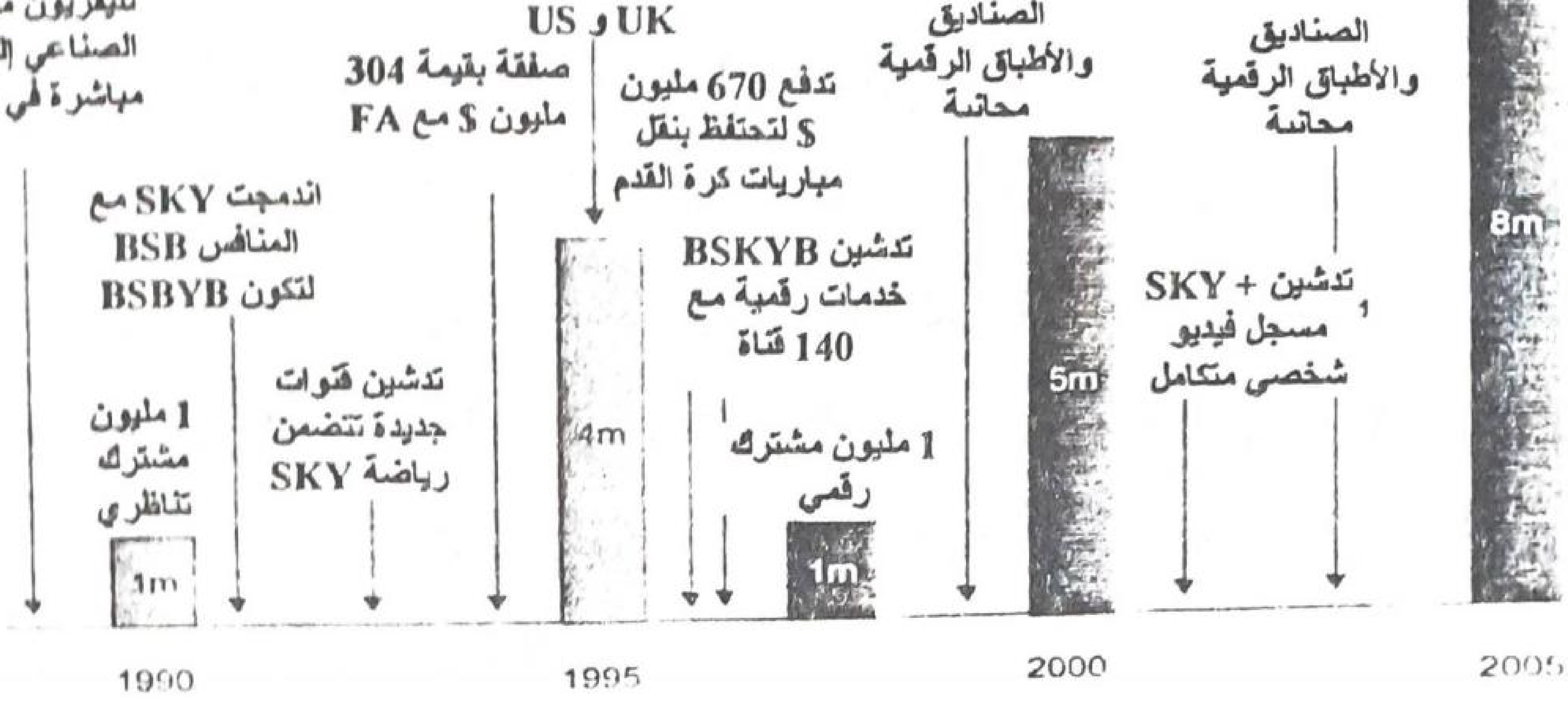
الإلهام (2.4) ــ Sky TV

قد غير تليفزيون Sky عاداتنا في المشاهدة ، وسلوكياتنا الاجتماعية أيضا . مع أكثر من 17 مليون مشاهد في 7 مليون أسرة ، يقدم Sky الآن اختيارات غير مسبوقة من الأفلام ، الأخبار ، التسلية والرياضة . ليس هذا فقط ، ولكنها كانت كشركة رقيقة وذكية في أن يقدم تليفزيونها المحتوى الأكثر طلباً ــ ليس أقلها مباريات كرة القدم على الهواء ــ لكي يجذب المشاهدين على الإرسال الأراضي ، ويتقاضى رسوماً مقابل هذا .

ترى Sky أن المزايا الأساسية للتكنولوجيا الرقمية ، مثل القدرة على توفير اختيارات ومرونة أكبر . يفترض James Murdoch ، المدير العام التنفيذي الشاب لشركة Sky ، أن " العملاء يطلبون المزيد والمزيد في الطريقة التي يتعاملون بها مع وسائل الإعلام ، الطريقة التي يستهلكون بها التسلية في البيت مع أسرهم " . ترى Sky أن هذا الاتجاه مرشح للنمو المتواصل ، مع توصيلات أكبر بين الأجهزة ، مع مجموعة أو مجموعات من صناديق الصنف العلوي Set-top boxes في كثير من البيوت .

لقد كانت +Sky ، التجديد الأكثر نجاحاً ، مسجل فيديو شخصي ، حتى إذا استطاعت القدرة على تخطي الإعلانات أن تلحق الضرر بكثير من تدفقات الإيرادات التقليدية لدائرة العمل . يمثل الإعلان نسبة مهمة في الإيرادات تصل إلى 8 في المائة ، ومن ثم ترى التحدي على أنه " أن تفكر حول الطرق المختلفة ، وطرق التجديد لكي تستمر في وضع علامات تجارية للعملاء بطرق أكثر انخراطاً في المشاركة " . يتطلب حل هذه المعضلة المزيد من التجريب في أشكال من الإعلانات التفاعلية ، بما يجعلها أكثر اتساقاً للبرامج ، وأكثر قيمة للعملاء .

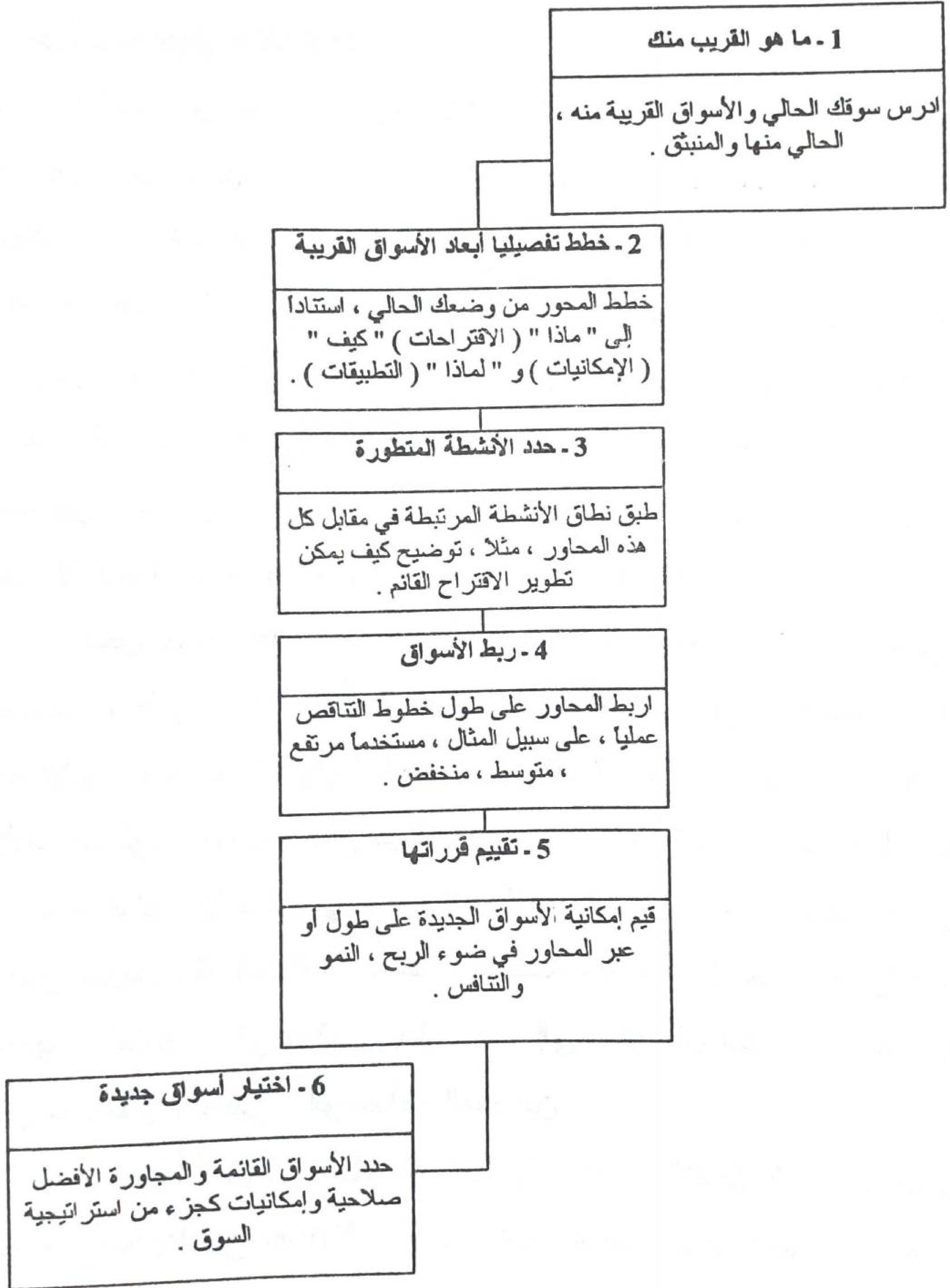
الآن بعد أن وصل تليفزيون + Sky إلى 30 في المائة من البيوت ، قد تحرك التركيز من انتزاع الأرض إلى النتائج المربحة . لقد اشترت Sky + الاختيار الشخصي ، والتسجيل بالطريقة التي فشل Tivo في تحقيقها ، بينما ترخيص قنواته الخاصة ــ مثل أخبار Sky ، ورياضة Sky ــ إلى الكابل والشبكات الرقمية قد وسعت مساحة تغطيته . أمام James Mundoch تحدي تدعيم النمو الذي لا يتراجع ، هذا التحدي الذي يعتبر توصية والده .



Source: sky.com

التطبيق (2.4) ـ اختيار السوق

أي الأسواق يجب أن تختارها للمتاجرة في داخلها ؟ أيـن أفضـل الفـرص المنبثقة لخلق قيمة من خلال الاقتراح الجاذب والمتميز بالنسبة للعملاء والذي يحقق أهدافنا الاستراتيجية ، ويحقق قيمة للمساهمين ؟


1 - ما هو القريب منك
ادرس سوقك الحالي والأسواق القريبة منه ، الحالي منها والمنبثق .
2 - خطط تفصيليا أبعاد الأسواق القريبة
خطط المحور من وضعك الحالي ، استناداً إلى " ماذا " (الاقتراحات) " كيف " (الإمكانيات) و " لماذا " (التطبيقات) .
3 - حدد الأنشطة المتطورة
طبق نطاق الأنشطة المرتبطة في مقابل كل هذه المحاور ، مثلاً ، توضيح كيف يمكن تطوير الاقتراح القائم .
4 - ربط الأسواق
اربط المحاور على طول خطوط التناقص عملياً ، على سبيل المثال ، مستخدماً مرتفع ، متوسط ، منخفض .
5 - تقييم قدراتها
قيم إمكانية الأسواق الجديدة على طول أو عبر المحاور في ضوء الربح ، النمو والتنافس .
6 - اختيار أسواق جديدة
حدد الأسواق القائمة والمجاورة الأفضل صلاحية وإمكانيات كجزء من استراتيجية السوق .

المفهوم (2.4) ــ التركيز على السوق

الاستراتيجية حول الاختيارات

تتطلب الاستراتيجية تركيز الجهود ، تقرير أين تقع أولوياتك ، وضمنياً تقرر ما الذي سوف لا تفعله . هذا حيث تكون المنظمات ليست مصابة بالعقم " أو محلك سر " . إنها تكره القول " لا " للفرص ، وحتى أكثر من هذا ، تكره أن توقف ما تفعله حالياً . في أحيان كثيرة نسمع مدير عام تنفيذي يقول ، " يجب أن نركز على فعل أشياء قليلة بصورة أفضل " ، ولكن سرعان ما يكتشف أن الأمور أكثر صعوبة إلى حد عدم القدرة على ترتيب جزء من دائرة العمل يخصص لأداء مهمة محددة طويلة الأجل ، أو علامة تجارية موروثة أو أن تقول لا لدخول سوق معينة ، أو خدمة فئة معينة من العملاء .

نحن نتجنب هذه الأمور ، لأننا لسنا مقتنعين تماماً بأنها الشيء الصحيح المطلوب فعله . لأنه قد تكون هناك أسباب قوية مع أو ضد مثل هذه الأمور ، أو مع التفاؤل الداخلي ، قد يعتقد المرء أن ما هو تحت مستوى الأداء المطلوب سوف يصبح جيداً مرة أخرى . وحتى إذا توفر لدينا الوضوح التام ، لا نزال في حاجة إلى الشجاعة والجرأة على القيام به ، أن نرفض جمهوراً قد اعتدنا دائماً على خدمته ، أو تحمل حركة تراجع الجمهور المتناقص في موقعه ونقبل حنينه إلى منتج بطل استعماله . بعد ذلك تأتي مضامين العاملين ، الوسطاء والموردين .

وعموماً ، شركة السلع الاستهلاكية ، ذات العلامات التجارية التي تمتد من Persil إلى Knorr ، أعلنت بشجاعة كيف سوف تخفض محفظة علامتها التجارية من 5000 إلى 500 ، وبعد ذلك إلى 50 علامة تجارية . بينما هذه العلامات التجارية كانت منتجات ثانوية محلية نتيجة الاندماجات والتملكات ، ومن السهل الاستغناء عنها دون خسارة لدائرة العمل من خلال

الاتجاه السائد في إعادة وضع العلامات التجارية ، وبعد ذلك ، أصبح الموقف أكثر صعوبة لأن كل دوائر الأعمال ذات التدفقات النقدية اللافتة كانت تعاني من الضعف الشديد في السيولة .

بينما ترشيد محفظة علاماتك التجارية بنسبة 99 في المائة قد يبدو أقل تفاؤلاً ، فإن معظم الشركات ، من المحتمل أنها قد تجد أن النسبة ما بين 60 ـ 80 في المائة مما تنتجه يعتبر إلى حد ما هامشياً ، قياساً إلى أدائها الشامل ـ خلق قيمة للمساهم طويل الأجل .

أي محافظ المنتجات يجب أن تدرسها ؟

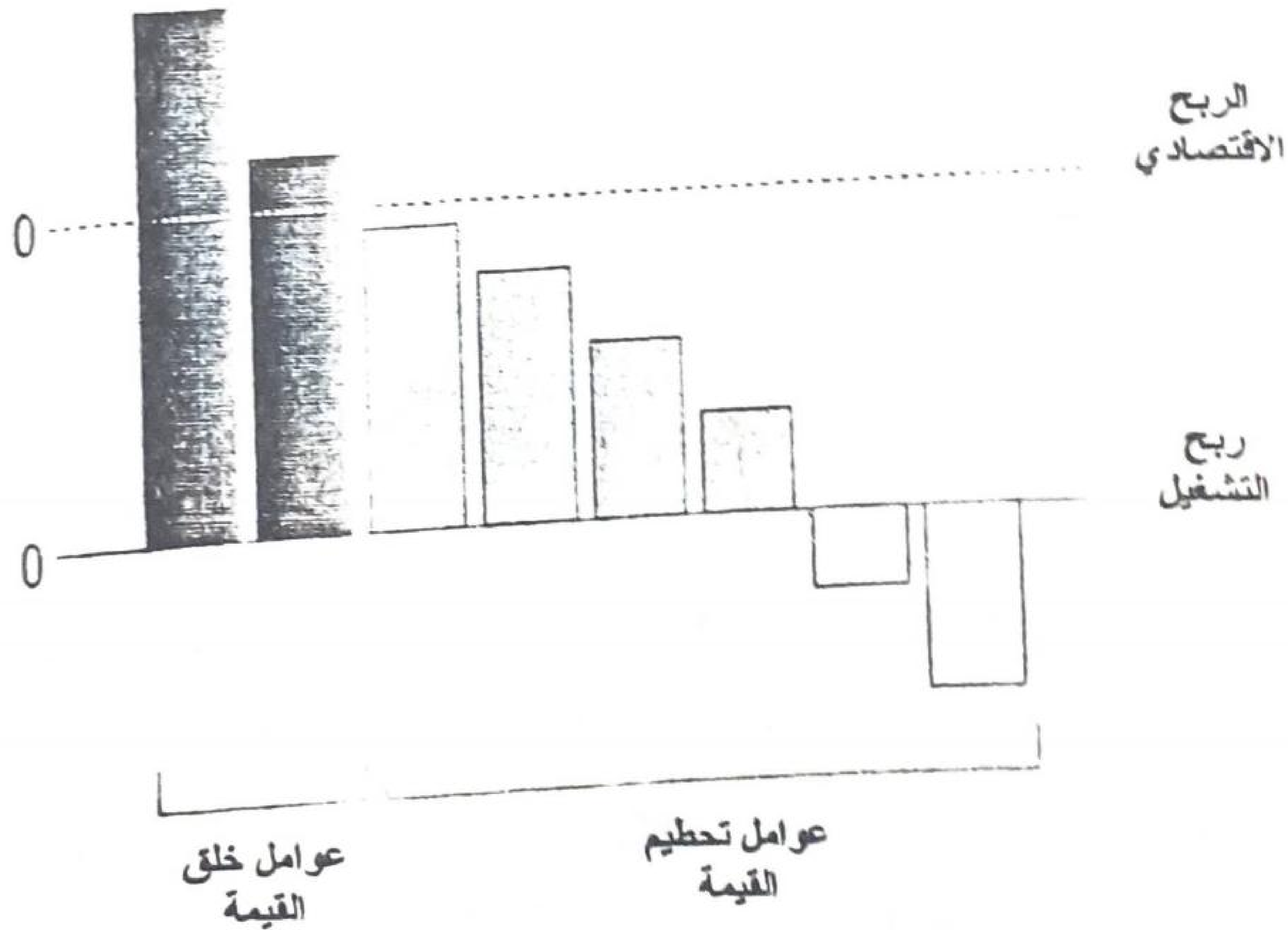
- الأسواق ـ تقسيم جغرافي أو قطاعي .
- العملاء ـ الوسطاء والمستهلكون .
- العلامات التجارية ـ وحدات دائرة العمل أو تشكيلة المنتج .
- المنتجات ـ تطوير المنتجات والخدمات .

بينما منهج التسويق التقليدي إلى تحليل محفظة المنتجات سوف يتطلب " دورة حياة " المنتجات (باستخدام نمو الإيرادات التقليدي مقابل حصة السوق ، على سبيل المثال) ، يحتاج هذا إلى تدعيم مع فهم مالي للإيرادات طويلة ؛ وقصيرة الأجل .

ومع أن دراسة ربحية كل كيان تنظيمي (السوق ، المنتج ، العلامة التجارية ، قناة التوزيع) داخل محفظة المنتجات مفيد ، فإن هذا لا يحدد الكيانات التي تخلق حقيقة " القيمة " . ترفع دراسة الربحية الاقتصادية الحاجز أمام ضم الحد الأدنى للعائد الذي يتوقعه المساهمون ـ بمعنى ، إنهم يتوقعون عائداً ، مثلاً 9 ـ 10 في المائة (استناداً إلى دائرة عملك وقطاع أعمالك) ، ويحدث خلق القيمة فقط ، فيما وراء هذا المستوى . الربح

الاقتصادي الذي هو الأرباح التشغيلية ناقصاً تكاليف رأس المال (الحد الأدنى المتوقع للعائد) ، ولذلك يعاد تأسيس معايير النجاح الحقيقي .

يمكنك هذا من التركيز على العوامل التي " تخلق حقيقة القيمة " ، وأن توقف المزيد من الاستثمارات إلى الداخل أو جهود بيع المزيد من المنتجات المحطِّمة للقيمة . بالنسبة للكيانات الأخيرة ، حتى إذا بدت إلى حد ما مربحة ، فإن كل المبيعات الإضافية سوف تولد إيرادات ولكنها تحطم قيمة . يتمثل التحدي في هذه الحالات لإعادة هندسة الأوضاع للعلامات التجارية أو المنتجات ، لكي تستطيع أن تحقق أرباحاً اقتصادية ، وإلا جاء تقرير مصيرها بطريقة أخرى .



الإلهام (3.4) – Enterprise

تفتخر شركة تأجير السيارات Enterprise Rentacar من حيث أنها شركة كبيرة ذات دائرة عمل صغيرة . منذ أقل من 50 سنة أسس Jack Taylor الشركة المذكورة التي انطلقت كالصاروخ من التعامل في سيارة واحدة إلى قمة تصنيع سيارات الإيجار . تمثلت قيم Taylor في تعامله مع موظفيه وعملائه باعتبارهم أسرة واحدة ، ولم يساوم مطلقاً على الالتزام بخدمة العميل الخدمة الأكثر تميزاً .

قد نمت شركة Enterprise بهدوء لتصبح أكبر شركة لتأجير السيارات في كل أمريكا الشمالية ، ذلك لأنها رفضت الحكمة التقليدية بالتركيز على رحلات الإجازات ومواقع المطارات . بدلاً من ذلك ، قد توسعت Enterprise وأفرادها الذين يبلغ عددهم 57.000 ، والذين يشاركون جميعاً في نجاح الشركة . في المدن الداخلية ، مركزة على التأجير قصير الأجل ، وتأجير الإحلال . تحقق الشركة الآن 7 بليون دولار من أسطول سيارتها 600.000 سيارة . قادة تأجير السيارات السابقين مثل شركة Hertz وشركة Avis تحتاج الآن إلى أن تحاول بجد واجتهاد أكبر وأصعب .

يشترك أفراد Enterprise في روح مبادرة لا تصدق ، أكثر توحداً مع شركة صغيرة حيث يعملون عميل بعميل ، وسيارة بسيارة ، لكي تكون شركتهم الأفضل وليس الأضخم . تمكنهم ثقافتهم الخدمية والتركيز على السوق من الحصول على مكافآت السوق ، وعلى الدخول السريع إلى أسواق جديدة التي تبدو أمام العين التقليدية أنها مشبَّعة .

تمثل هذه المبادئ التركيز على كل إجراء ، كل يوم ، ويتم الالتزام بها وتدعيمها من خلال كل **المبنى الثقافي** لشركة Enterprise . تتأكد

التنمية الثقافية التي تجري داخل هذا المبنى من أن كل العاملين يركزون على الانخراط في المجتمعات التي يعملون معها ، يحسنون التنوع خلال دائرة العمل ، ويساهمون " بالوقت والمال في الأشياء التي تهم الأكثرية " .

على طول الطريق ، قد خلق Taylor آلاف المليونيرات من العاملين الذين يعملون بجد واجتهاد ويشاركون في نجاح المشروع ، وذلك بربط المكافآت بخلق القيمة طويلة الأجل " لسنا نملك النجاح . علينا أن نحققه كل يوم ودائماً " .

قد شرعت شركة Enterprise حديثاً في إعادة صياغة دائرة عملها لضمان المزيد من النجاح مستقبلاً .

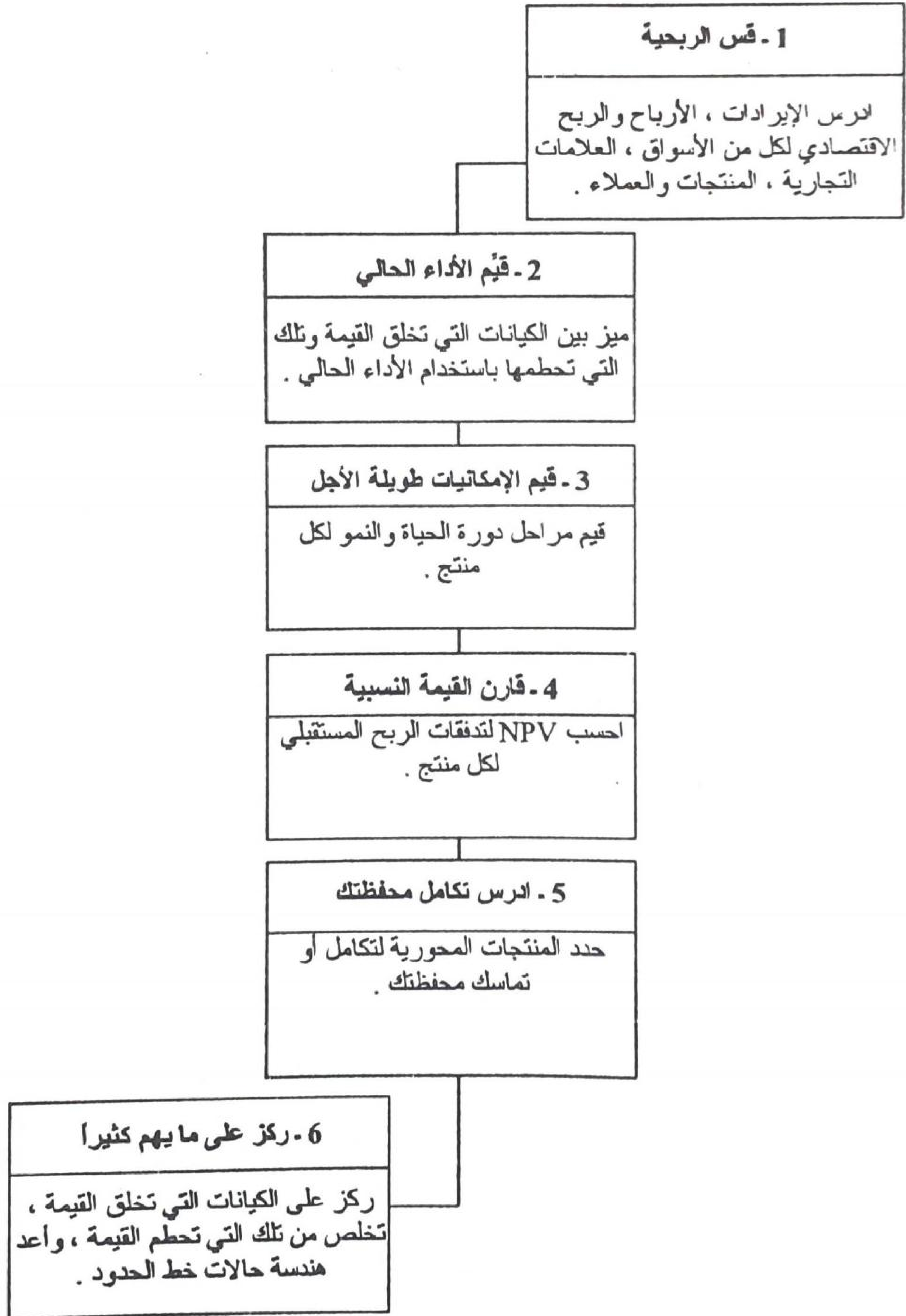
الآن ، أكبر شركة تأجير سيارات في .U.S ، إنها تتحرك بسرعة إلى أسواق جديدة وخاصة في أوربا . بينما يبقى العميل المستهدف هم أولئك الذين يبحثون عن تأجير قصير الأجل لعطلة نهاية الأسبوع أو خلال فترة إصلاح سياراتهم ، فإن Enterprise تختبر أخيراً سوق المطارات أيضاً .

لا يزال تأجير السيارات هو تركيزها الرئيسي ، وفي الواقع انبثق عنها الكثير من دوائر الأعمال ، التي إلى حد ما نمت مع نجاحاتها — محفظة منتجات غير محتملة ، تتمثل في البالونات ، الأحذية والشرابات ، دروس في لعبة الجولف ، التوريدات للسجون ، وسائل الراحة والتسلية للفنادق ـ لتشكل المجموعة المركزية Centric Group .

التطبيق (3.4) ـ تحليل محفظة المنتجات

أي المنتجات يجب أن تحتوي عليها محفظتك ؟ ما هي معاييرك لتقييم فهمك لاحتمالات قيمتها القصيرة والطويلة الأجل ؟ أيها يجب أن تركز عليه ، تتخلص منه ، وتضيفه ؟ ما الفرق الذي يمكن أن يحدثه هذا في تماسك

محتويات المحفظة ؟ وبالمثل ، ما هي أفضل تشكيلة في محتويات محفظتــك في الأسواق ، ومحفظة العلامات التجارية ، ومحفظة العملاء ؟



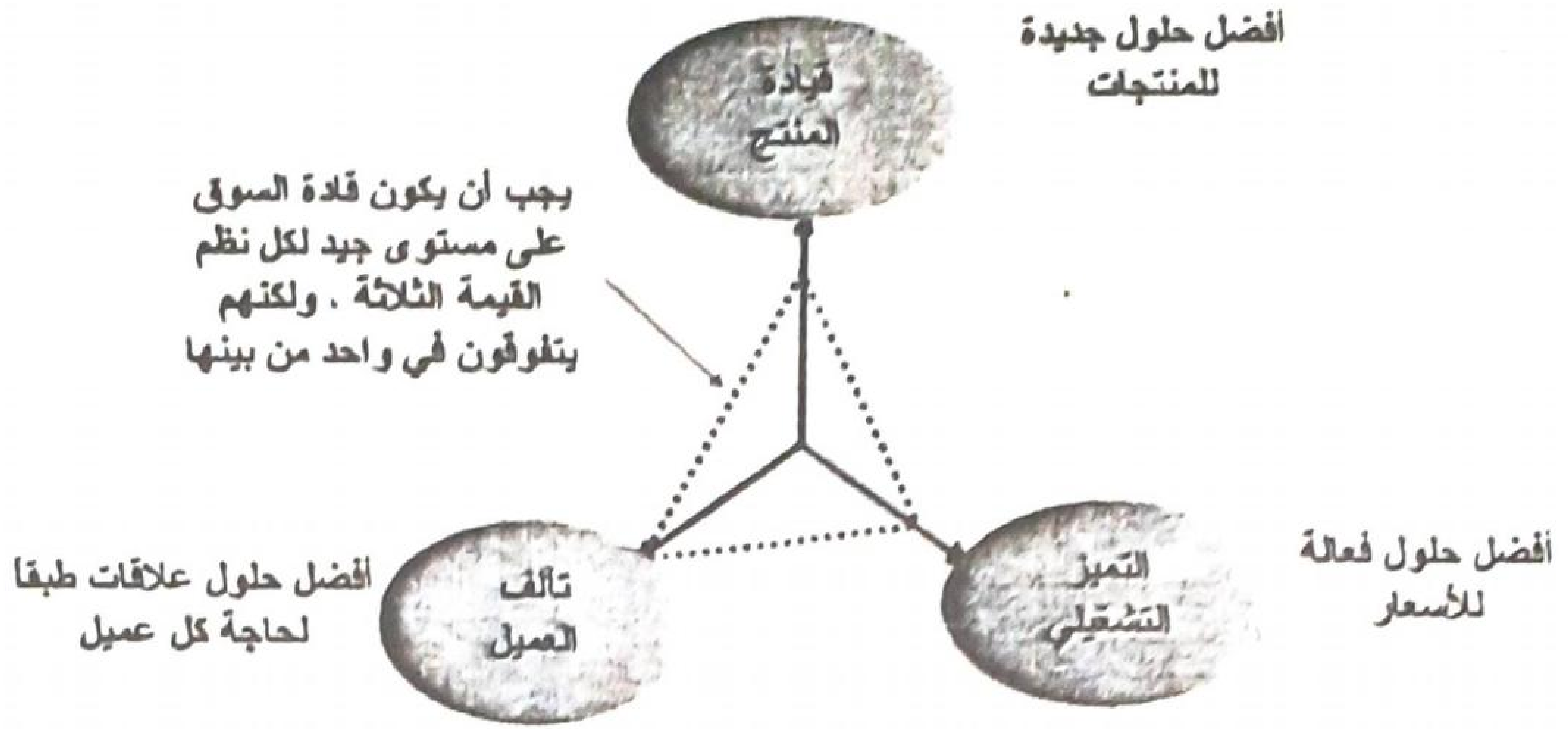
المفهوم (3.4) ـ الميزة في السوق

الاستراتيجية تتحدث عن التميز (أن تكون مختلفا)

الميزة التسويقية كما يسميها معظم غير المسوقين ، أو التميز كما يطلق عليها المسوقون تتربع على قلب أي استراتيجية كمصدر لنجاح دائرة العمل . في السوق الكامل سوف لا تحقق السلعة عائداً للمساهمين يفوق توقعاتهم . أن تكون مختلفاً (التميز) يمثل مصدر القيمة المضافة التي تزيد على التوقعات، وتحقق السوق والأداء المالي . إنه أكثر كثيراً من مجرد الاسم ، اللون ، شريط اللف ، أو القليل من الإضافات الأخرى . إن التميز يحتاج إلى أن يكون ذا معنى ومتواصلاً ، قوي بدرجة كافية لتحديد نوع الأفراد والإمكانيات التي تطلبها المنظمة ، وقوية بدرجة كافية لكي لا يقلدها المنافسون .

لوائح انضباط القيمة وضعها Michael Treacy & Fred Wiersema لفهم التوجه الذي يجب أن تتبناها كل أجزاء دائرة العمل لتحقيق الريادة والقيادة . توفر نظريتهم نموذجاً للتفكير بسيطاً ولكنه مفيداً ، وتفترض وجود ثلاثة مداخل انضباط ، من خلالها تستطيع أي شركة أن تتولى القيادة في أي قطاع .

- **قيادة المنتج** ـ لدى هذه الشركات تركيز كبير على التجديد والجودة، لكي تقدم أفضل المنتجات ـ الأمثلة : Sony - Coca - Cola .
- **ألفة العميل** ـ لدى هذه الشركات تركيز كبير على الخدمة والعلاقات، لكي تقدم أفضل الحلول ـ الأمثلة : Dell - Lexus .
- **التميز التشغيلي** ـ لدى هذه الشركات تركيز كبير على الكفاءة والتماسك لكي تقدم أفضل الأسعار ـ الأمثلة : Aldi - Toyota .



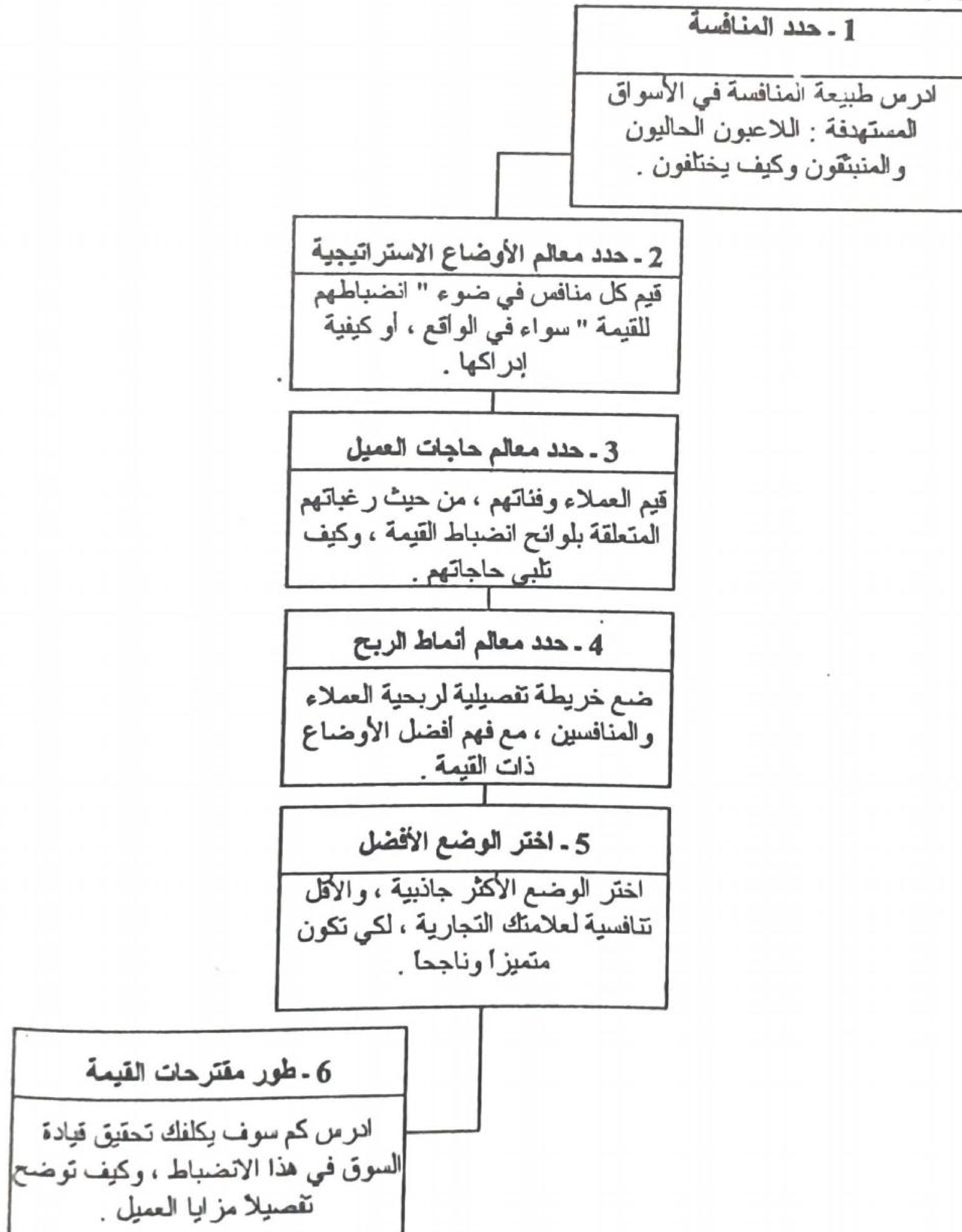
المصدر : Source: Adapted from *The Disciplines of Market Leaders* by Treacy and Wiersema

يتطلب النموذج أنه يجب على قائد السوق أن يكون متميزاً في المحاور الثلاثة ، ولكن يجب أن يختار تحديداً مجالاً واحداً للتفوق الحقيقي ، أن يكون أفضل من أي فرد آخر ، وأن يكون معروفاً عنه هذا كمصدر لميزته التنافسية . بالطبع ، سوف تفترض معظم الشركات أنها في هذا الأيام تحتاج إلى أن تكون متميزة في كل هذه المجالات الثلاثة ؛ ومع ذلك ، من غير المحتمل أن يساعد هذا على التركيز ، وعلى التميز الذي لا يمكن ممارساته حقيقة .

سبب آخر ليجعل " التميز " يبدو غالباً واضحاً ، ومع ذلك غير مناسب في المنظمة يتمثل في الأولوية التي تعطي للعميل . لو أن كل متنافس يؤدي نفس بحوث السوق ، ويسعى إلى تلبية نفس حاجات العميل ، فمن المحتمل أنهم ينتهون إلى أن يفعلوا نفس الشيء ــ السلع التي تلبي الحاجات، ولكنها لا تدعم علاوة السعر . يجب أن يعمل المسوقون بجد واجتهاد أكبر لتفسير وتطبيق التفكير الاستراتيجي ، المنافسة الاستراتيجية وبصيرة العميل الاستراتيجية بطريقة متميزة .

التطبيق (4.4) ـ اتخاذ الوضع التنافسي

كيف يمكنك أن تقف في مقدمة الأسواق كثيفة الزحام ، وأن تجد مصدر للتميز ، يكون ذا معنى وصعب التقليد ؟ ما مضامين هذا الوضع لكل دائرة عملك ، في جوهر قدراتها ، أولوياتها الاستراتيجية ، ونموذج عملها ؟ كيف تحقق هذا التميز بالكلمات والأفعال ؟ كيف يبدو هذا واضحاً في علامتك التجارية ، وكيف سوف يضيف قيمة ملموسة للعملاء من خلال تجربتهم معك ؟



الإلهام (4.4) – Johnson & Johnson

عقيدتنا

نحن نؤمن بأن مسئوليتنا الأولى أمام الأطباء ، الممرضين والمرضى ، أمام الأمهات والآباء ، وكل الآخرين الذين يستخدمون منتجاتنا وخدماتنا . في تلبية حاجاتهم كل شيء نفعله يجب أن يكون في أعلى جودة . يجب أن نناضل باستمرار من أجل تخفيض تكاليفنا ، لكي نحقق أسعاراً معقولة . يجب الاستجابة لطلبات العملاء بسرعة ودقة . يجب أن يحصل موردونا وموزعونا على ربح عادل .

نحن مسئولون أمام عمالنا ، الرجال والنساء الذين يعملون معنا في كل أنحاء العالم يجب أن يعامل كل فرد كإنسان . يجب أن نحترم كرامتهم ونعترف بقدراتهم . يجب أن يشعروا بالأمان في وظائفهم . تعويضاتهم المالية يجب أن تكون عادلة ومناسبة وظروف العمل نظيفة ، منظمة وآمنة . يجب أن نكون مدركين لطرق مساعدة عمالنا على تحقيق مسئولياتهم الأسرية . يجب أن يشعر العاملون بحريتهم في تقديم مقترحات أو شكاوي . يجب أن توجد فرص متساوية للتوظف ، التنمية والتقدم لأولئك الأكفاء . يجب أن نوفر إدارة قديرة ، ويجب أن تكون تصرفاتهم عادلة وأخلاقية . نحن مسئولون عن المجتمعات التي نعيش ونعمل فيها ، وعن المجتمع العالمي أيضاً . يجب أن نكون مواطنين صالحين ـ ندعم الأعمال الجيدة والخيرية ، ونتحمل نصيبنا العادل في الضرائب . يجب أن نشجع التحسينات المدنية ، والصحة والتعليم إلى الأفضل . يجب أن نبقي في نظام جيد ، الملكية التي لنا حق استخدامها ، تعني حماية البيئة والموارد الطبيعية .

· مسئوليتنا الأخيرة أمام مساهمينا . يجب أن تحقق دوائـــر الأعمـــال ربحاً سليماً يجب أن نجرب الأفكار الجديدة . يجب مواصلة إجراء البحوث ، تطوير برامج التجديد وأن ندفع مقابل أخطائنا . يجب شراء معدات جديدة ، توفير تسهيلات جديدة وتدشين منتجات جديدة . يجـــب خلـــق احتياطيـــات لتعويض الأوقات الصعبة عندما نعمل طبقاً لهذه المبادئ ، يجب أن يحقـــق المساهمون عائداً عادلاً .

المصدر : jnj.com

المسار الخامس - العلامات التجارية

اكتشف الفكرة الكبيرة التي تعرِّفك

Finding The Big Idea That Defines You

" العلامة التجارية تتسلل إلى انفعالاتنا . انفعالاتنا تحفز معظم إن لم يكن كل قراراتنا . تتصل العلامة التجارية بخبرة ربط قوية . إنها نقطة ربط انفعالية تتجاوز المنتج " .

Scott Bedbury

" الصورة الذهنية حقيقة . إنها نتيجة تصرفاتنا . إذا كانت صورتنا الذهنية زائفة وأداؤنا جيداً ، فهذه غلطتنا بسبب سوء اتصالنا . إذا كانت الصورة صحيحة وتعكس أداءنا السيئ ، فهذه غلطتنا بسبب سوء أداء مديرينا .

إذا لم نعرف صورتنا الذهنية ، فإننا لا نستطيع أن نتصل أو ندير "

David Bernstein

العلامة التجارية تتحدث عنك ، وليس عني .

العلامة التجارية تتحدث عن الأفراد وليس المنتجات .

العلامة التجارية تتحدث عن العملاء وليس الشركات .

العلامة التجارية العظيمة هي التي تريد أن تعيش بها كل حياتك ، تلك التي تثق بها وتلتصق بها بينما كل شيء حولك يتغير ، تلك التي توضح تفصيلاً نوع الشخصية التي أنت عليها ، تلك التي تمكنك من أن تفعل ما لا تستطيع تحقيقه بدونها .

علامات تجارية أكثر ذكاءً	علامات تجارية أكثر خيالاً
الغرض . لديها فكرة كبيرة تحدد كل شيء تفعله علامتك التجارية للجمهور كدائرة عمل أو منتج .	العاطفة . لديها عاطفة قوية تقتنص الغرض والروح ، الثقافة ، والقيم من العلامة التجارية.
الجاذبية . تجعل الجمهور المستهدف منخرطا من خلال الأبعاد الوظيفية ، المقارنة ، والانفعالية .	التأمل . حول جمهورك وليس حولك ، تعكسهم ، المزايا التي يسعون إليها ، والأحلام التي لديهم .
التحقق . إدارة العلامة التجارية من أجل تحفيز دائرة العمل ، أفرادها ، الأسواق الحالية والمستقبلية .	التنشيط . تجعل العلامة التجارية حية بالنسبة للعاملين والعملاء ، وكل منهم يدعم الآخرين .

كانت العلامات التجارية توضع أساساً كرمز للملكية . ومع ذلك ، أنها اليوم رمز لما تفعله للناس ، والذي يهم كثيراً ، كيف تتأملهم وتخاطبهم ، كيف تحدد تطلعاتهم ، وتمكنهم من فعل الكثير . يمكن أن تحفز العلامات التجارية القوية على النجاح في الأسواق التنافسية والمالية ، وتصبح بحق من بين أصول الشركة الأكثر قيمة .

ولكن يوجد حولنا القليل من العلامات التجارية القوية

لا تزال معظم العلامات التجارية رموزاً ، معتمدة إلى حد مبالغ فيه على الأسماء والشعارات ، ومركزة أيضاً بشدة على الشركات والمنتجات

التي تساعد على تحديدها . إنها واضحة بصورة تفصيلية من خلال شرائط صناعية لربط المنتجات عند التعبئة وتسلم خلال خدمة عامة . إنها تعطي وعوداً أن المنظمة التي تناضل من أجل تسليم النتائج ، تفشل غالباً حتى في مجرد جذب الانتباه ، ونادراً ما تنال ثقة العملاء المتشككين .

العلامات التجارية القوية لديها القدرة على اختراق ضوضاء وتنافسية الأسواق وتخاطب وتحتفظ بأفضل العملاء ، بطريقة تسليم النتائج المالية المتميزة في كل من الأجل الطويل والقصير على حد سواء .

العلامة التجارية القوية ، إنها تلك التي :

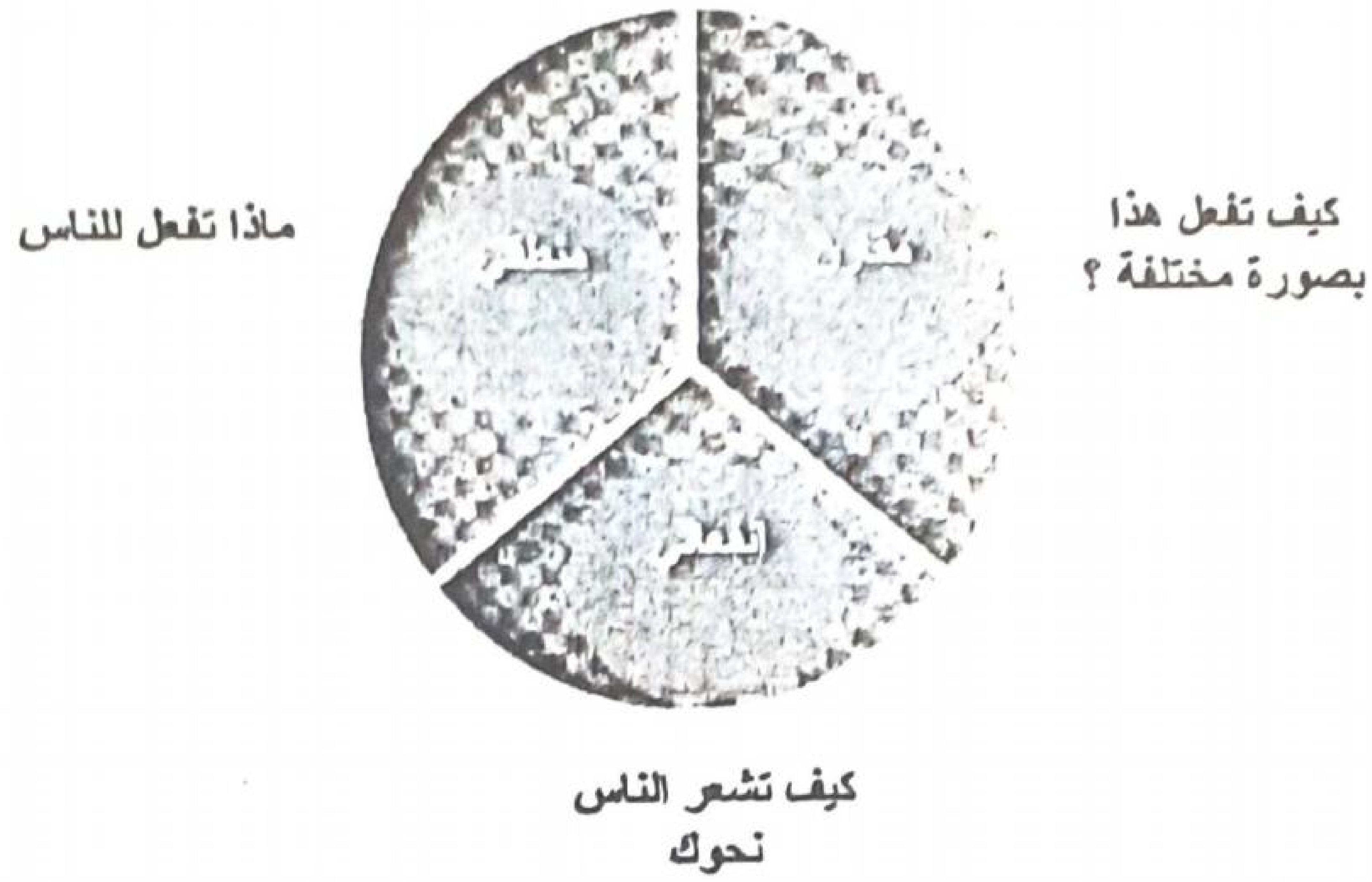
- تحدد غرضاً جاذباً ، فكرة كبيرة تتقدم طوابير الزحام ، والتي تذهب فيما وراء المنتج أو الصناعة ، وتهم حقيقة الجمهور .
- تعكس العميل ، المباني ، والصورة الذهنية والسمعية التي في ذهن العميل ، التي لها ارتباط شخصي ، حتى إذا كانت تحدث اغتراباً لدى آخرين .
- تجعل العملاء ينخرطون معاً في تحقيق الصورة الكبيرة ، والتي تسلم بأسلوب ، الذي يقول الناس من خلاله " هذه هي نوع شركتي " .
- تمكن العملاء من أداء المزيد ، تدعم المزايا وتساند تطبيقاتها ، ولكنها تمكن أيضاً بدنياً وانفعالياً لأداء ما هو أكثر .
- تجمّع العملاء حول شيء ما مألوف ومهم ، بينما كل شيء في السوق ، أو في عالمهم الشخصي يستمر في التغيير .
- تتطور كما تتطور الأسواق والعملاء ، مع إمكانية التحرك بسهولة إلى أسواق جديدة ، والقوة الجاذبة لديها لربط أنشطة متنوعة معاً .
- تجذب العملاء المستهدفين ، تبني التفصيلات ، تحفز سلوك الشراء ، وتدعم علاوة السعر .

- تحتفظ بالعملاء الأفضل ، تبني ولاءهم ، تقدم خدمات جديدة ، وتشجع على المناصرة .
- تحفز قيم المساهمين ، ليس فقط من خلال الأرباح ، ولكن أيضاً بتحسين ثقة المستثمر ، وتخفيض التكاليف الرأسمالية .

تفعل العلامة التجارية كل هذا . ومع ذلك ، العلامة التجارية التي تجذب أكثر بسبب إعلاناتها المؤثرة ، والتي تفهم على أنها هادئة ومرغوبة ، وتحفز طلباً ضخماً ، تظل غير قوية ما لم تستطع أن تحول طلبها إلى ربحية مستدامة .

تفكر في الجماهير وتجذبهم

إذا كانت العلامات التجارية تتحدث عن الناس بدلاً من المنتجات ، فإن الفكرة الكبيرة التي تشكلت في إطارها ، يجب أن تقول ماذا تفعل للناس وليس الشركة ، توجد ملايين النماذج للعلامة التجارية ــ ومع ذلك ، بصفة عامة ، توجد ثلاثة مكونات بسيطة وأساسية ــ منطقية ، مقارنة ، انفعالية . عن طريق التعريف التجميعي لما تفعله للناس ، بصورة مختلفة عن أي شيء آخر ، وكيف تجعلهم يشعرون ، فإننا نوضح تفصيلياً جوهر العلامة التجارية . لكي تكون جاذبة وثابتة ، فهذه فكرة أكثر عمقاً من المنتج ، الشركة أو حتى القطاع ــ والمزايا المرتبطة . إنها تعكس التطلعات بدلاً من مجرد الحاجات ، إنها تحرك ، بدلاً من مجرد الإعلام .



لذلك ، يمكن توصيل فكرة العلامة التجارية من خلال كل وسيلة ممكنة التي تستطيع المنظمة توظيفها ــ من الأسماء والشعارات ، إلى القادة والمباني والخدمات ، إلى الإعلانات ، والكتيبات ، الألوان والتعبئة إلى الأزياء الرسمية ، الثقافة ، والسلوكيات ، إلى التدريب والمكافآت . كل أوجه خبرة في المنشأة أو المنتج يمكن أن توصل العلامة بطرق محسوسة وغير محسوسة . وكما قال Jan Calson المدير العام السابق لشركة طيران SAS : " كل شخص ، كل وعد ، وكل إجراء يمثل لحظة صدق " .

بينما استراتيجية دائرة العمل سوف تتضمن نمطيًا بيانات وأهداف منطقية عن رسالتها ، فإن العلامات التجارية للشركات تقتنص جوهر سبب وجود دائرة العمل ، وماذا تفعل للناس . إنها تستخدم اللغة والرموز التي تقتنص جوهر مفاهيم دائرة العمل ، والوعود للعميل ؛ إنها تستخدم الرموز على أنها اختزال مؤثر يحمل هذه المعاني . بالطبع ، يجب أن تمثل تنسيقاً قوياً بين الإستراتيجيات والعلامات التجارية ــ كلاهما يحدد أو يعرف دائرة العمل منطقياً وانفعالياً .

أنشأ Howard Schultz شركته Starbucks هروباً من إحباطاته من جودة البن في مسقط رأسه Seattle ؛ ومع ذلك ، العلامة التجارية التي ابتكرها أكثر كثيراً من مجرد البن . يشرح Schultz بأنـــه " حـدد المكان الثالث" ، الذي اعتقد أنه وضعنا بعيداً .... ليس في العمل أو في البيت ، إنـه المكان الذي يأتي إليه عملاؤنا من أجل العثور على ملجـأ " . يحفـز هـذا تشكيلة المنتج ، التصميم الداخلي ، فلسفة الخدمة ، الاتصالات : المبالغة في الديكورات عمل جيد ، ولكن الروتين المعروف والبيئة المريحة تعني الكثير جداً .

وبالمثل ، تعطي العلامات التجارية الأخـرى منظماتهـا الغـرض الجوهري والجاذب ، الذي يربط كل الجماهير عاطفياً في " لماذا ننشئ دائرة عمل " . داخلياً ، تحرك العلامات التجارية الانفعـالات وتحمـس الأفـراد للوصول إلى المزايا عالية المستوى التي يعملون من أجلها :

- في شركة Nike ـــ " ابذل أقصى ما تستطيع " .
- في شركة Coke ـــ " أن تنعش عملاءك " .
- في شركة Microsoft ـــ " المساعدة على تحقيق إمكانياتك " .

حتى في القطاع الصناعي الممل والكئيب ، الذي نطلق عليه " السلع ، مثـل الأسمنت أو الأسمدة ، لا يزال في الإمكان خلق علامات تجارية قوية وجاذبة ـــ انظر إلى شركة Cemex أو BASF ، حيث يحدث التميز في كل مـن عالم الأسمنت الذي يجف بصورة أسرع ، أو الأسـمدة التـي تجعـل مـن حشائشك ومزروعاتك أكثر خضرة .

ومع ذلك ، العلامة التجارية أكثر مما تفعلـه أو تصـنعه ـــ وفـي الواقع، إنها ليست ما تفعله أو تصنعه . عملياً ، تعرَّف العلامة التجارية عن طريق كيفية استقبالها وكيفية تفسيرها ـــ الصورة الذهنيـة والسـمعة التـي

تتشكل في أذهان الناس . تمثل العلامة التجارية للشركة سمعة الشركة . العلامة التجارية للمنتج هي سمعة المنتج . وسواء اعتقدت بأن لديك احتمال كبير في أن تحقق أفضل ما تتوقعه مع Nike بدلاً من Adidas ، أو اعتقدت بأن Coke أكثر إنعاشاً من Pepsi ، فهذا يشكل صورتك الذهنية للعلامة التجارية .

العلامة التجارية التي تفعل الكثير من أجل الناس ، التي تعكس حاجاتهم وطموحاتهم الشخصية التي تحرك الانفعالات داخلياً ، إنها العلامة التجارية القوية . وبالطبع ، إذا اخترت أن تكون متخصصاً لبعض فئات المجتمع ، فإنك بالطبع لن تحوز على اهتمام الآخرين . ولذلك ، العلامة التجارية القوية من النادر أن تستحوذ على كل الناس – إنها تحرك العواطف، إنها تستقطب الناس ، إنها تبعد البعض ، ولكن يحبها آخرون . كما يقول Kevin Roberts المدير العام التنفيذي على مستوى العالم لشركة Saatchi and Saatchi ومؤلف كتاب ، حب العلامات Lovemarks ، يقول عن العلامة التجارية وجمهورها الأصيل " العلامة التجارية القوية حقيقة هي التي تحبها بعمق وبدون شروط " .

تمكن الناس أن تفعل الكثير

العلامات التجارية القوية تمكن الناس أن يفعلوا ما لم يمكنهم فعله بدونها . إنها يجب أن تفعل أكثر من مجرد تدعيم المنتجات الوظيفية ، إما بمساعدة الأفراد على أن يفعلوا شيئاً ما مادياً ، وأما بزرع الثقة والإيمان في أذهانهم . على سبيل المثال ، تسعى Sony إلى مساعدة الناس " أن يكونوا مبتكرين " ، تشجع تجديدهم ، وتلهم أفعالهم ، تساعدهم على أداء ما لم يستطيعوا أداءه من قبل .

تستطيع العلامات التجارية نمطياً أن تساعد الناس على فعل المزيد بطرق أربع مختلفة :

- فعل ما يسعون إلى تحقيقه بصورة أفضل من خلال تحسين الوظائفية أو التدعيم .
- أن يكونوا ما يريدونه أن يكونوا ، من خلال هوية قوية تعطي اعترافاً وإعجاباً من الآخرين .
- أن ينتموا إلى مجتمع يسعون إلى أن يكونوا جزءاً منه من خلال الروابط المحسنة حقيقة أو إدراكاً .
- أن يصبحوا أشخاصاً آخرين أكثر مما هم الآن ، بإضافة التقدير الذاتي أو الإمكانيات والثقة لفعل ما لم يستطيعوا فعله من قبل .



عندما تنشئ العلامة التجارية مثل هذا التعلق مع الناس ، تلك التي يجدونها محورية في حياتهم انفعالياً وعملياً ، بعد ذلك تصبح العلامة التجارية " مرسي أو ملجأ " التي يمكن أن تصبح أكثر ثقة ، أكثر بقاء ، وأكثر رغبة من أشياء أخرى كثيرة . بدون وجود المراسي أو الملاجئ التي نرسي أو نلجأ إليها نصبح ضائعين بين دوامات أو اضطرابات ضخمة من كثافة المنافسة . تخيل مدمن القهوة (أو أي مشروب آخر) لا يستطيع أن يجد مشروبه المفضل ، أو الذي يشتري مستلزماته أسبوعياً من متجر معين بحيث أصبحت زياراته جزء من روتين حياته ، أو من يرتدي ملابسه (أو ملابسها) على أحدث الموديلات المرتبطة بمصمم أزياء مفضل لديه (أو لديها) .

العلامات التجارية المرسى أو الملجأ ، تعطي الناس شيئاً ما إيجابي يتمسكون به ، بينما أسواقهم أو حتى عوالمهم الشخصية تكون دائمة التغير . هذا الشكل اللولبي بين الرغبة والاختيار يمكن أن تهز استقرار حتى أكثر الواثقين من المشترين في العلامة التجارية ، بما يخلق اضطراباً وقلقاً يحث على الإنفاق وعدم الأمان . المزيد من الرسائل ، المزيد من البدائل ، المزيد من الوظيفية ، المزيد من الحوافز ..... يمكن أن تمثل جميعها مبالغة في الكثرة . العلامات التجارية التي تعكس الأفراد بصورة شخصية وتفعل الكثير من أجلهم ، من المحتمل أن تمثل أقصى المراسي (أو الملاجئ) .

تعلق مصممو الأشكال البيانية (جرافيك) بأجهزة APPle بصورة أكبر ، وتعلق رياضيو الجري الجادون بشركة Nike ، ويستمر قادة دوائر الأعمال في الاعتماد على Mckinsey . ومع ذلك ، العلامات التجارية التي تسعى إلى خدمة الأسواق على نطاق واسع وشعبي ، لكي تعني شيئاً ما لكل فرد ، ومن ثم تناضل من أجل الحصول على التزامات قوية مع جماهير

منقطعة ، من غير المحتمل أن تصير المراسي المرغوبة . لقد نجحت علامات تجارية مثل Marks & Spencer ، و Reebok أو Budweiser من خلال التعامل مع فئات شعبية ضخمة ، ملائمة ودائمة . إن ما جعلهم في فئة أكبر العظماء يمكن بسهولة أن يضعهم في فئة أكبر المعاقين .

Levi's شركة أخرى تحاول أن تجد لها قدم في عالم اليوم . عندما خلع Nick Kaman بنطلونه الجينز في الإعلان التليفزيوني المشهور عام 1983 ، أراد العالم أن يشتري بنطلوناته الجينز . قد كان هناك عدم اكتراث في أن يكون نفس البنطلون . ومع ذلك ، في السنوات الأخيرة ، تعرضت العلامة التجارية إلى تراجع الإيرادات بنسبة 65 في المائة ، على الرغم من الجهود الجادة والمتواصلة لإحياء ذاتها . في الماضي لم يكن هناك اكتراث في أن يكون نفس البنطلون . يريد كل فرد أن يكون مثل الشخصية التي ظهرت في الإعلان . اليوم ، لا يوجد اكتراث في أن تكون مختلفاً ، وبالنسبة للشباب من المحتمل استبعاد نفس الجينز الذي يرتديه آباؤهم ، أو حتى زملائهم . اليوم ، الناس أكثر اختلافاً ، ومن ثم يجب أن تعكس العلامات التجارية هذه الاختلافات الكبيرة ، وتدرك أنك حينما تكون ملكاً في دائرة عمل أو وظيفة معينة أفضل كثير من أن تحاول بغباء أن تهزم العالم .

تحفيز القيمة قصيرة – وطويلة – الأجل

تجذب العلامات التجارية وتحتفظ بأفضل العملاء ، ونتيجة لذلك ، تتقاضى الكثير ، وتبيع الكثير ، في حالات كثيرة . يحفز هذا تحسين الهوامش الربحية ، ويخلق أيضاً حالة من التأكد الكبير حول الإيرادات المستقبلية . في الواقع ، العلامات التجارية من بين المحفزات الأكثر أهمية لقيمة المساهم ،

من بين الأصول غير المنظورة ذات القيمة التي لا تصدق ، والتي تزيد من كمية واحتمال الأرباح المستقبلية .

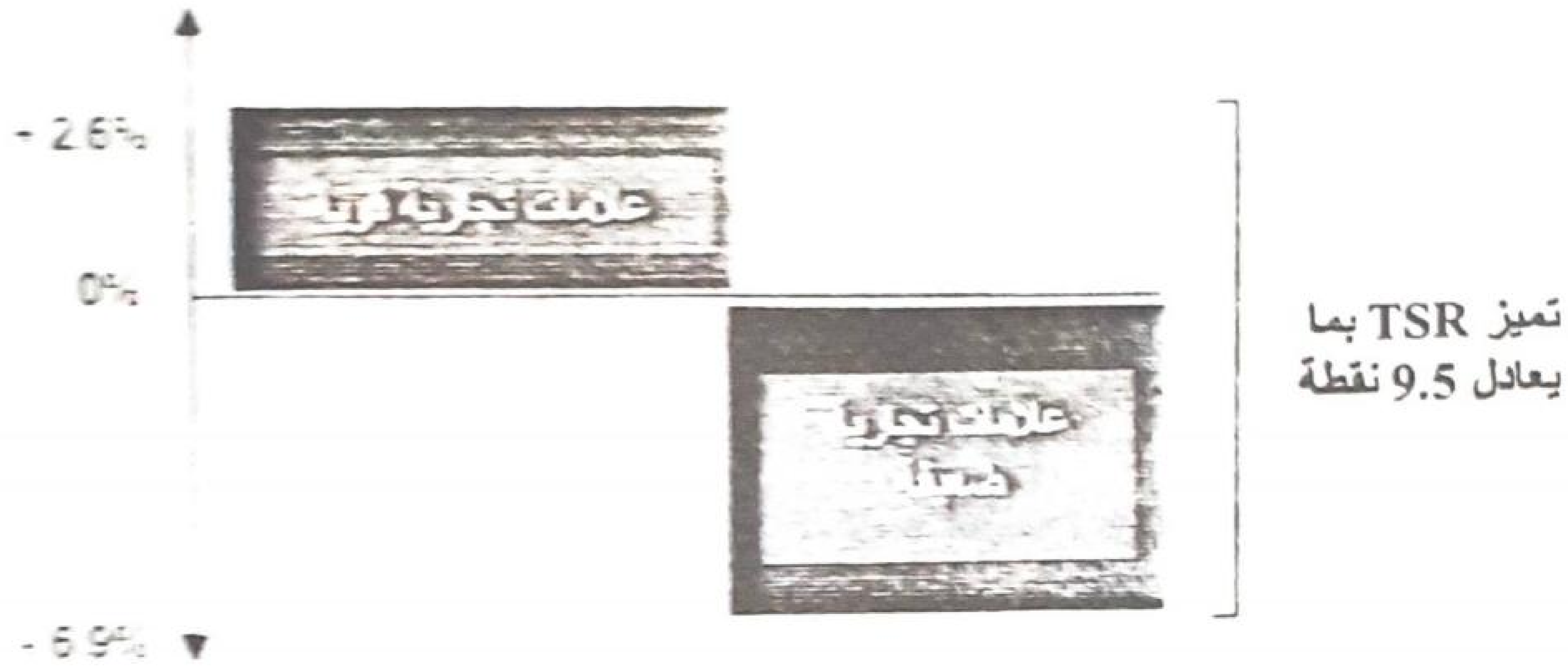
هذه الأرباح المحتملة في المستقبل والمحفزة من ولاء عملاء العلامة التجارية ، عادة يطلق عليها " حقوق ملكية العلامة التجارية brand equity" وفي الواقع ، التأمل الصحيح للعائد على الاستثمار في العلامة التجارية يتحقق فقط من خلال دراسة حقوق ملكية العلامة التجارية ، التي يمكن أن تحفز الأرباح الحالية والمستقبلية ، بدلاً من مجرد مقارنة التكاليف مقابل المكاسب قصيرة الأجل .

ومع ذلك ، يمكن أن تفعل العلامات التجارية أكثر من هذا . العلامة التجارية القوية للمنشأة ، لا تحفز فقط الأرباح المحسنة من العملاء ؛ إنها أيضاً تحفز سلوك العاملين والمساهمين . للعلامات التجارية للشركات تأثير قوي ومباشر على معنويات العاملين واستقطابهم والاحتفاظ بهم ، والتي يمكن أن تترجم بوضوح إلى خدمات أفضل للعملاء ، أفكار ، وإنتاجية وراس مال بشري .

شركة Sears ، الشركة الكندية لتجارة التجزئة ، طبقاً لمقال في إحدى دوريات إدارة الأعمال ، كانت قادرة على إثبات أن تحسين اتجاه العاملين بنسبة 5 في المائة ، أحدث تحفيزا تمثل في زيادة رضا العملاء بنسبة 1.3 في المائة ، والذي بدوره يؤدي إلى زيادة في نمو الإيرادات بنسبة 5 في المائة . تعكس Sears هذه السلسلة " العاملين ــ العملاء ــ الأرباح " في أهداف دائرة عملها لخلق " مكان جاذب للعمل ، مكان جاذب للتسوق ، مكان جاذب للاستثمار " .

بالنسبة للمساهمين ، تستطيع العلامة التجارية القوية ، بالإضافة إلى إحداث تأثير يتمثل في زيادة المبيعات المربحة ، أن تحسن الثقة من خلال

وعي وفهم أفضل للمنظمة ، ورؤية قوية للأداء في المستقبل . يمكن أن يقود هذا الفهم للمخاطر المخفضة إلى تحسين أسعار الائتمان وتخفيض تكلفة رأس المال ، حيث يمكن أن يكون لكل منهما تأثير لافت على اقتصاديات دائرة العمل ، بالإضافة إلى تشجيع المزيد من الاستثمار ، وتحسين سعر السهم



استنتج البحث أن الشركات ذات العلامات التجارية التي تحقق مزايا منظورة وغير منظورة وأن TSR (إجمالي عائد المساهم) كان أعلى بما يعادل 9.5 نقطة عن TSR للشركات ذات العلامة التجارية الضعيفة .

المصدر : Source: McKinsey, Compustat

الإلهام (1.5) – Virgin

Virgin واحدة من العلامات التجارية الأكثر تنوعاً في العالم . بشركة Virgin ، التي يديرها مؤسسها ورئيس مجلس إدارتها الجريء Sir Richard Bransons ، تؤمن بإحداث التميز ، أن تقف مساندة لقيمة المال، الجودة ، التجديد ، المرح ، وإحساس بالتحدي التنافسي .

بدأت Virgin في السبعينيات (1970) مع مبادرة Branson الأولى ، مجلة للطلبة ، وشركة صغيرة لسفريات نظام البريد . تبحث Virgin عن فرص السوق حيث تستطيع تقديم شيء ما أفضل ، منعش ، وأكثر قيمة من الآخرين . إنها تتحرك غالباً إلى مجالات حيث قد اختبر

العميل تقليدياً تعاملاً ضعيفاً ، وحيث التنافس غير شرس ، مع النمو السريع لأنشطة التجارة الإلكترونية e-commerce ، تتطلع Virgin غالباً إلى تسليم المنتجات والخدمات " القديمة " بطرق جديدة . إنها سبّاقة في الفعل وذكية ، تاركة المنظمات الأضخم والمترهلة مع أثقالها التي تنوء بحملها .

عندما تبدأ Virgin مبادرة جديدة ، فإنها تقوم على بحوث وتحاليل دقيقة . إنها تضع نفسها في مكان العميل لكي ترى كيف يمكنها خدمته بصورة أفضل .

تسأل Virgin بعض الأسئلة الجوهرية : هل هذه فرصة لإعادة هيكلة السوق ، وخلق ميزة تنافسية ؟ ماذا يفعل المنافسون ؟ هل العميل في حالة ارتباك ، ويتلقى خدمات سيئة ؟ هل هذه فرصة لبناء علامة Virgin التجارية ؟ هل نستطيع أن نضيف قيمة ؟ هل تتداخل هذه الفرصة مع دوائر أعمال أخرى ؟ هل توجد صورة ملائمة من الأخذ والعطاء بين المخاطر والمكافآت ؟

اليوم ، عمليات تشغيل السفر في Virgin ، والمملوكة بنسبة 51 في المائة لشركة " طيران Virgin Atlantic Airway " من بين أكبر طرق كسب العيش لديها . يكمّل Virgin Atlantic أخواتها ذات الأسعار المخفضة ؛ في أوربا Virgin Express ، وفي استراليا Virgin Blue . تشغّل المجموعة أيضاً اثنين من خطوط السكة الحديد في بريطانيا من خلال حصولها على امتياز من الحكومة البريطانية ، وتبيع حزم رحلات من خلال شركة Virgin Holidays تتضمن بعض دوائر أعمال المجموعة (200دائرة) ، متاجر تجزئة ، موسيقي ، فيديو ، ألعاب كمبيوتر ، طيران بالونات ، مشروبات ، أدوات زينة ، خدمات تمويلية ، أندية صحية ، خدمات إنترنت ، خدمات التليفون الجوّال ، النشر .

تمثل مجموعة Virgin عائلة دوائر أعمال تحمل نفس العلامة التجارية ، ومن ثم تجذب أنواعاً مماثلة من العملاء ، ولكنها تدار بصورة مستقلة . معظم هذه الدوائر مشروعات مشتركة مع شركات أخرى . إنه تجميع للمهارات ، المعرفة ، والحضور المتواصل في السوق ، وأيضاً الاستثمار والمخاطر . قوة العلامة التجارية ، شبكة دوائر الأعمال ، وأسلوب الإدارة ، تساهم جميعها في نجاح كل دائرة عمل .

ترى Virgin دورها على أنه مناصرة العميل ، من خلال مجموعة من قيم العلامة التجارية تؤسس على ستة مبادئ حددها Branson لتشكل الصورة التي يريد أن تكون عليها Virgin عند إنشائها لأول مرة . تعمل كل شركة بجد واجتهاد لجعل هذه القيم تعني الكثير ، بما يبعث الحياة في العلامة التجارية بطرق ملائمة ومبتكرة !

1 ـ **القيمة بالنسبة للمال** . التسعير البسيط ، الأمين والشفاف ـ ليس بالضرورة الأرخص في السوق ، على سبيل المثال ؛ Virgin Express و Virgin Blue ـ خطوط طيران منخفضة التكاليف مع شفافية التسعير حيث يمكنك أن تدفع فقط الأساسيات .

2 ـ **جودة متميزة** . معايير عالية ، اهتمام بالتفاصيل ، أن تكون أميناً وتسلم طبقاً للمواعيد ، على سبيل المثال ؛ Virgin Atlantic Upper Class Suite ـ خدمة ليموزين ، قاعة انتظار ، سرير مسطح كبير على ظهر الباخرة ، بوفية مفتوح .

3 ـ **خدمة عميل عالية المستوى** . الود ، الإنسانية ، والاسترخاء ؛ مهنية ؛ على سبيل المثال ، Virgin Mobile ، التي حصلت على جوائز مقابل

خدمة العميل ، تعامل عملاءها كأفراد ، وتمنح مكافآت للموظفين طبقاً لنتائج مسح رضا العميل .

4 **ـ التجديد** . تحدي التقاليد بأفكار سلع وخدمات كبيرة وصغيرة ؛ تصميمات جديدة ، حديثة ، مبتكرة ، وطبقاً لأحدث الأزياء ، مثلاً ، شركة Virgin Trains ، قطارات ذات سرعة فائقة ، مزودة بأماكن للتسوق ، راديو ، حجز المقاعد رقمياً ، وتصميمات أنيقة جداً .

5 **ـ التحدي التنافسي** . إظهار إصبعين إلى أعلى رمزاً على علامة النصر في حربها مع الكبار ــ عادة مع قليل من المرح ، مثلاً Virgin Atlantic، فقد اقتصت بنجاح روح الجمهور وحصلت على جائزة ما يطلق عليه " الحيل القذرة " في منتصف التسعينيات (1990) .

6 **ـ المرح** . كل شركة في العالم تأخذ الأمور بجدية ، لذلك فكرنا أنه من المهم أن نوفر للجمهور ولعملائنا لمسات ترفيهية ، مثلاً Virgin Mobile عند تدشين الشركة في بريطانيا (UK) ، ظهر أفراد عراة على شاشة التليفون المحمول ، لإظهار أن الشركة " ليس لديها ما تخفيه " .

المصدر Virgin . com

التطبيق (1.5) ـ تعريف العلامة التجارية

ما هي فكرتك الكبيرة ؟ ماذا تفعل من أجل الناس ؟ من ؟ كيف ؟ لماذا هي أفضل ومتميزة عن أي علامة تجارية أخرى ؟ كيف تحسم الكثير من نماذج العلامات التجارية المعقدة والمحيرة نفسياً لكي تحدد تفصيلاً مفهوم علامتك التجارية بطريقة واضحة ، عملية وجاذبة ؟

1 - اذكر تفصيلاً أصحاب المصلحة .

ادرس كل أصحاب المصلحة بما في ذلك ، العملاء ، العاملين ، المساهمين - اهتماماتهم ، حاجاتهم ودوافعهم .

2 - المكونات الوظيفية

حدد وظيفياً ما يمكن أن تفعله العلامة التجارية للعملاء .

3 - المكونات المتميزة

ادرس انفعالياً ما تسعى علامتك التجارية إلى فعله للناس .

4 - المكونات الانفعالية

عين مواقع فئات سرتك القائم واللاعبين الأساسيين مقابل هذه الأبعاد

5 - ساير أصحاب المصلحة

تأكد من أن كل هذه الخيارات ملائمة ويمكن أن تكون جاذبة لكل أصحاب المصلحة .

6 - حدد تفصيلاً غرض العلامة التجارية

اقتنص الغرض الجوهري للعلامة التجارية وضعه في بيان يستند إلى الخصائص الثلاث .

المفهوم (1.5) ـ لتحيا العلامة التجارية

تحدد العلامات التجارية بصورة متزايدة دائرة العمل ، وعندما تفعل هـذا ، تحدد ما تفعله دائرة العمل من أجل الناس . إنها تربط دائرة العمل بسياقها ، بعملائها ، وكل أصحاب المصلحة الآخرين .

تربط العلامات التجارية القوية الشركات بالناس انفعاليـاً وعمليـاً ، والأكثر أهمية بالتأكيد على أن الوعود تصبح حقائق بمضي الوقت . تحـدد العلامات التجارية غرض دائرة العمل : إنها الغـراء ، الوجـه ، العلاقـة والسمعة لدائرة العمل .

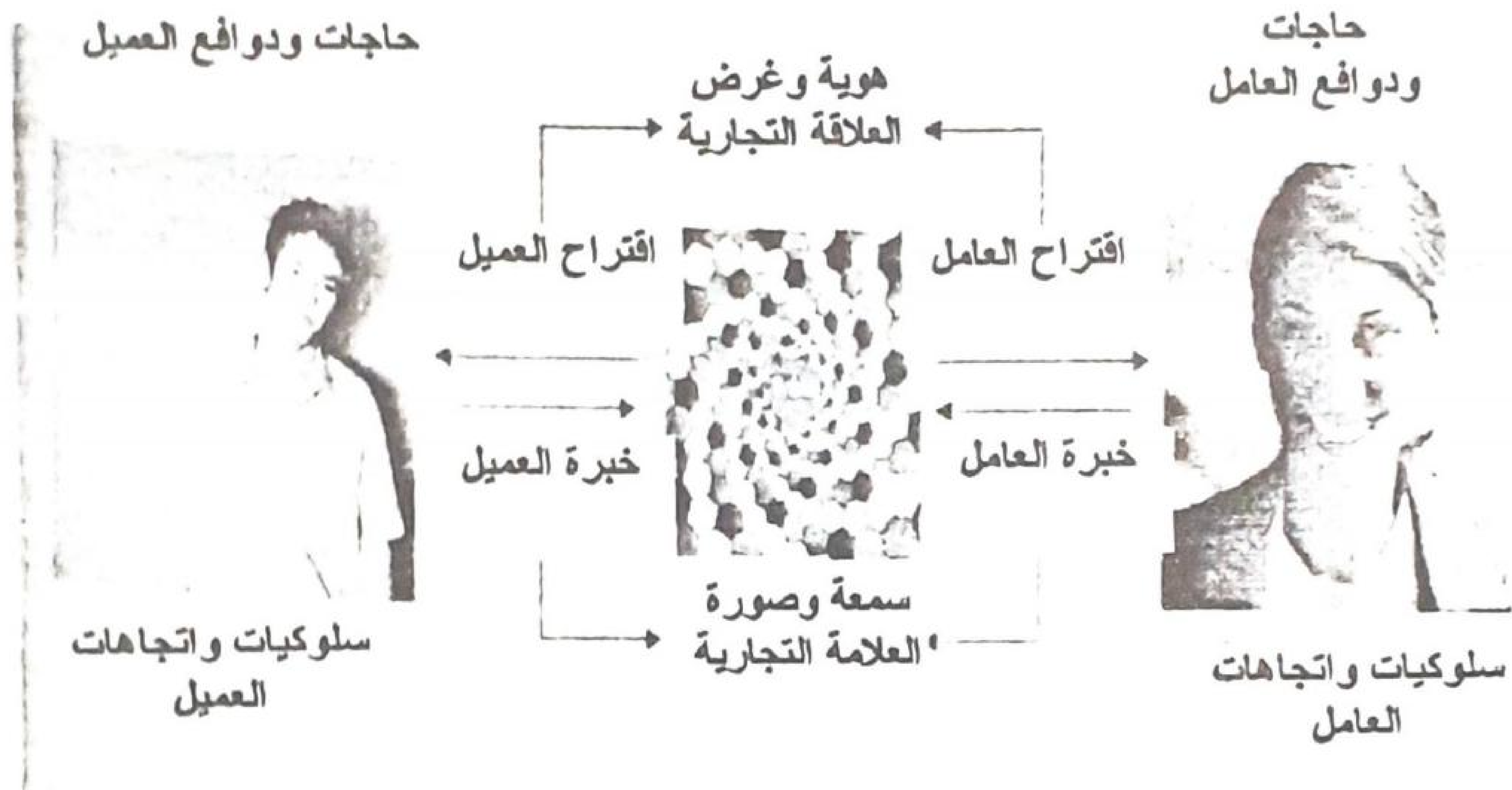
يفترض Michael Eisner المدير العام التنفيذي السابق لمؤسسـة Disney أن العلامة التجارية " كيان حي ـــ وأنها يمكن إثراؤها أو التقليـل من شأنها بشكل تراكمي بمضي الـزمن ، النـاتج عـن آلاف الإشـارات الصغيرة" . بينما اعتادت العلامـات التجاريـة أن تكـون ميـداناً خاصـاً بالمنتجات، فإن العلامة التجارية للشركات هي الآن الشكل الأكثر دلالة فـي وضع العلامات التجارية ، كيانات أكثر قيمـة وأهميـة للعمـلاء ولـدوائر الأعمال . يرجع هذا جزيئاً إلى ظهور دوائر الأعمال القائمة على الخدمات ، وزيادة الوعي والشفافية في الشـركات وراء المنتجـات والخـدمات التـي نشتريها، والحاجة إلى التميز ذي المرتبة العالية عبر محفظـة المنتجـات ، وأيضاً بالنسبة للمنتجات الفردية .

حتى المنتجات الاستهلاكية تحتوي الآن علـى تـدعيم قـوي مـن العلامات التجارية الأم . بينما في الماضي ، الكثير من المستهلكين ربما لـم يسمعوا مطلقاً عن P&G وأيضاً Unilever على الرغم من أنهم يستخدمون منتجاتها يومياً ، الآن أشكال العلامة التجارية للشركة تظهر واضحة علـى مستلزمات تعبئة أي شيء من مسحوق الغسيل وحتى " الآيس كريم " .

يعني هذا تنظيمياً ، أن العلامة التجارية تضطلع بدور أوسع ، أعلى وغير وظيفي ، بدلاً من أن تكون مسئولة وظيفياً لإدارة التسويق . تخاطب العلامة التجارية المنظمة وكل أصحاب المصلحة الذين يعملون معها . إنها يجب أن تعكس حاجات ودوافع العاملين والمساهمين وأيضاً العملاء . إنها تتداخل وتكمل الاستراتيجية والقيم الثقافية لوحدة العمل ، وعلى وحدة العمل أن تضمن التماسك والتناسق بين هذه الأمور . إنها تنجز وتسلم من خلال الموارد البشرية ، علاقات المستثمر والتسويق .

تمثل العلامة التجارية أصل دائرة العمل الأكثر أهمية بصورة متزايدة ، وتصل نسبتها لأي شيء من 5 إلى 50 في المائة من قيمة السوق الإجمالية لأي شركة ، وفي بعض دوائر الأعمال قد تكون أكبر . إنها أصبحت تمثل أيضاً تحدياً للإدارة أكثر تعقيداً وأكثر أهمية . على سبيل المثال ، درست BP كيف تستخدم قوة علامتها التجارية عبر كل وحداتها التنظيمية ، وكل أصحاب المصلحة في وجودها ، وأدركت أنه يوجد شخص واحد فقط الذي يستطيع أن يقود هذه المهمة . عرف المدير العام التنفيذي John Brown أن هذا هو التحدي الذي يواجهه ، وفرصته في نفس الوقت لخلق دائرة عمل مركزة، نشيطة ، ومتماسكة ، حيث استطاعت هذه القيادة أن تصل مباشرة بين الثقافة التنظيمية المرغوبة داخلياً ، والصورة الذهنية والسمعة الخارجية . لا ينبغي أن يحدث خلط وارتباك بين السمعة والعلامة التجارية ، إنهما نفس الشيء . سمعة الشركة هي العلامة التجارية للشركة . تنسق العلامات التجارية للشركة بين الداخل والخارج ، العاملين والعملاء ، الثقافة والسمعة ، السلوكيات والتمايز ، الوعود والحقيقة .

لذلك ، دوائر الأعمال ذات العلامات التجارية هي من أجل الناس . تعطيها علاماتها التجارية الغرض ، والذي يصبح أيضاً الفكرة المنظمة ، السبب في الذهاب إلى العمل كل يوم ، ورسالة عامة يجتمع الناس معاً من حولها ولأجلها . الرموز ، الهويات ، ومستلزمات التعبئة والألوان تصبح جميعها مجرد اختزال لتفاعلات أكثر ضخامة وأكثر قوة .



تبعث الحياة في العلامات التجارية من خلال الأفراد . لا ينبغي أن تكون العلامات التجارية مجرد لافتات وصور سلبية ، يجب أن تكون تجارب حية حيث التعبير والإثبات للقيم والمعتقدات بطرق عملية وملائمة للعملاء ، وعلى نفس المستوى لكل الفئات الأخرى صاحبة المصلحة في وجود المنظمة .

لا يعني هذا مجرد التركيز على العملاء ؛ وبعد ذلك يطلب من العاملين تحمل هذه الأمانة ، إنها تعني جعل العلامة التجارية حقيقة واقعة بطرق ملائمة للعاملين — والمساهمين ، والموردين والهيئات الحكومية ، إلخ — أيضاً .

بالنسبة للعملاء تكون العلامة التجارية ملاءمة من خلال مقترحات العملاء أنفسهم ، متفردة لكل فئة أو تقسيم مختلف من العملاء ، والتي يتم إنجازها من خلال خبرات العملاء التي تؤكد بأن وعود ومقترحات العلامة التجارية تصبح واقعاً ملموساً .

وبالمثل بالنسبة للعاملين ، يجب أن تطور دائرة العمل صناديق أو نظم لاقتراحات العاملين لكل تقسيم (سوف يحفز البعض نتيجة التقدم في المسار الوظيفي ، آخرون بواسطة الرضا الوظيفي ، وآخرون من خلال المكافآت النقدية فقط) . حينئذ يجب تطوير خبرات العاملين لتساير وعود وتوقعات كل جمهور على حدة .

بمجرد أن تتم معاملة الأفراد في دائرة العمل بطريقة التحفيز من خلال العلامة التجارية هنا يكون الاحتمال كبيراً في أن تأتي استجابتهم إيجابية بمعنى أن يرغبوا ، وأن يستطيعوا وأن يحفزوا داخلياً لوضع المزيد من الجهود من أجل أن " تحيا العلامة التجارية " وأن يضعوا خبراتهم الشخصية واللافتة لخدمة كل عميل .

الإلهام (2.5) *Pret A Manager*

Pret A Manager محل سندوتش . في الواقع ديكورات الألمونيوم الداخلية، التي يسهل الوصول إليها من خلال مدخل يعلن على أنه الطريق إلى الطعام الشهي ، ما يجعله ليس كأي محل سندوتشات عادي .

أنشأ اثنان من أصدقاء الكلية Sinclair Beecham وزميله Julian Metcalfe هذا المحل في عام 1986 مع نقص مخيف في الخبرة المتعلقة بعالم الأعمال . لقد ابتدعوا الطعام الذي يشتهونه ، ولكنه لا يوجد في أي

مكان آخر . لقد نجحا أيضاً ، ولقد نمت سلسلة محلاتهم إلى أكثر من 130 فرعاً معظمها في UK ، ولكن أيضاً في نيويورك وهونج كونج .

" من المهم أن سندوتشاتنا ومبيعاتنا ذات مذاق لا يوجد لدى أي شخص آخر " .

لتحقيق ذلك أقامت Pret مطبخاً متكاملاً خلف أي محل . كان مطلوباً من الموردين أن يسلموا المواد طازجة مساء كل ليلة في وقت متأخر . وفي صباح اليوم التالي مبكراً ، تجد الطباخين مشغولين دائماً ، يصنعون أفضل السندوتشات ، يلفونها ، يعدون الفطائر والكعك . لا يوجد لدى Pret أرفف حفظ أو " فاترينات " عرض ، لأن كل شيء طازج ويصنع في نفس اليوم ومن أجل نفس اليوم .

" تنشئ Pret الطعام الطبيعي ، المجهز يدوياً ، متفادية العقبات الكيميائية ، الإضافات الأخرى والمواد الحافظة ، والتي تلجأ إليها أسواق الأكل اليوم ؛ سابق التجهيز والسريع " .

المصدر : التعليمات المكتوبة على مستلزمات تعبئة سندوتش Pret .

توجد العاطفة القوية في قلب العلامة التجارية . العاطفة نحو الطعام الذي يقدمونه ، الأفراد الذين يستخدمونهم . في الواقع ، اذهب إلى موقعهم على Web site وعنوانه Passion Facts ، والتي تصف عاطفتهم القوية نحو الجودة الطبيعية لطعامهم ، والخالي من أي إضافات أو مواد حافظة ، ومن أجل أن يكون كل شيء طازجاً ، يتم التأكد من أن كل المأكولات تعد في المحل من مستلزمات كلها طازجة ، ومن أجل التحسين ، تسعى Pret باستمرار إلى تقديم سندوتش أفضل بمساعدة آراء العملاء .

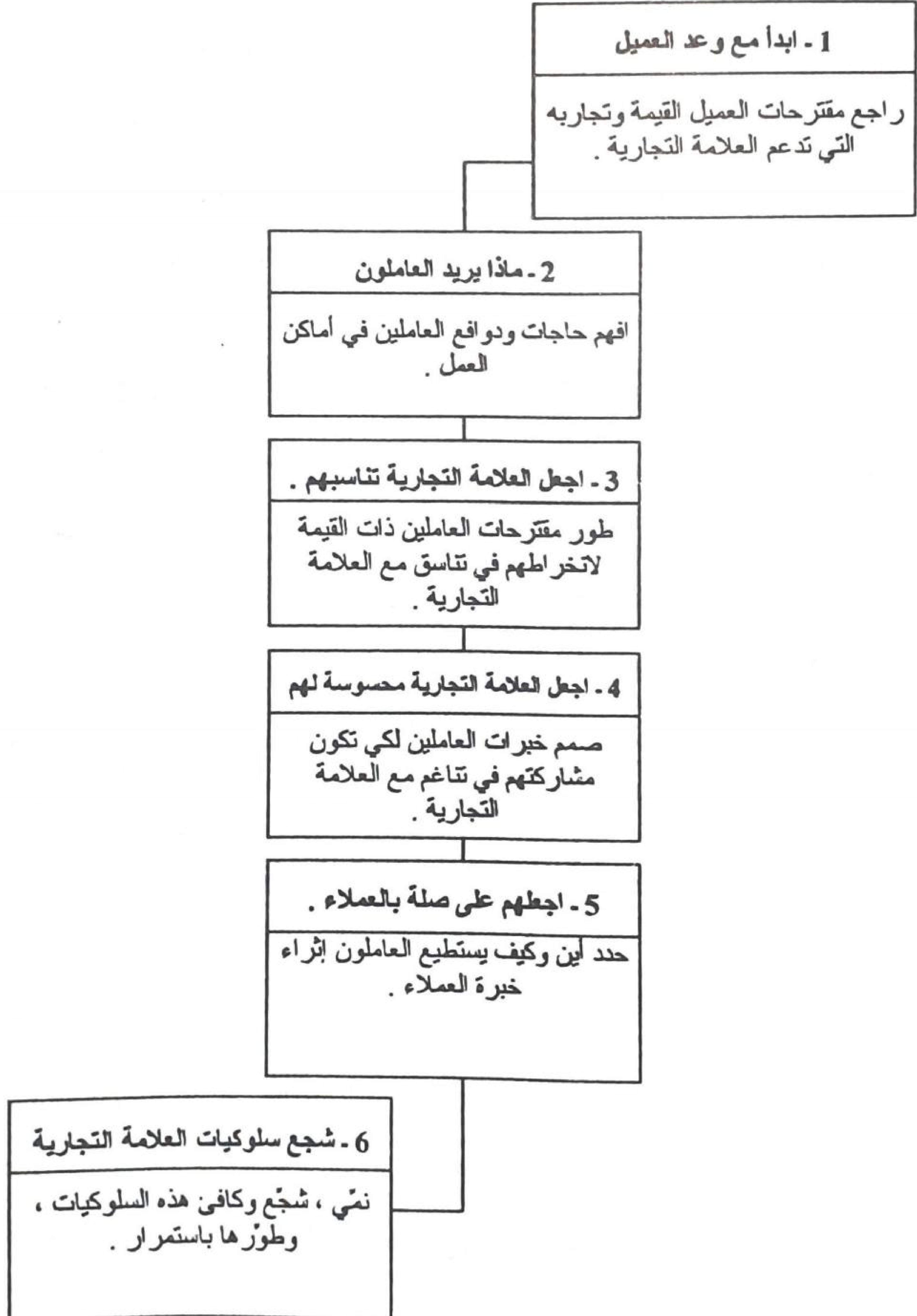
على الرغم من أن " ماكدونالدز " يساهم بنسبة قليلة في دائرة العمل، فإن Pret ترفض تقاليد معظم العلامات التجارية ذات الوجبات السـريعة . إنها لم تقدم فقط " المقليات " ولكنها رفضت أيضاً مفاهيم التسويق الجماهيري الإعلان ، التعاقد على امتياز الاسم ، أو حتى جماعات التركيز . في الواقع ، تعلمت Pret عن طريق التجربة والخطأ ما الذي ينجح بصورة فعالة . على سبيل المثال في U.S.A ، لم تجد Pret طلبا على سندوتشات الإفطار طول اليوم ، وعليها أن تستخدم الزبدة بدلاً من القشدة مع السلمون المدخن . ومع ذلك ، كان سندوتش الفراخ بصلصة المنجة في الحفلات البريطانية ضـربة معلم من شركة Big Apple .

تقدم Bret وظائف جيدة للأفراد المتميزين الذين يريدون أن يصنعوا ويبيعوا أطعمة غير عادية (لا تصدق) . إنهم ينفقون على أفرادهم بسـخاء من خلال التدريب ، الحوافز ، والمكافآت ، كما أن أجورهم فـوق متوسـط أجور القطاع . العمل لدى Pret متعة . إنهم يعملون كفريق ، وأنهم يتمتعون بما يفعلونه ، يعزفون موسيقى مرحة طوال اليوم ، يلبسون الجينز الخـاص بكل منهم ، ويحبون ما يبيعونه .

ترتكز عاطفة الخدمة في Pret على ثقافة تعامل وتكـافئ العـاملين بصفتهم سواسية . ادخل أحد محلات Pret الساعة الثامنة صباحاً يوم اثنـين (بداية الأسبوع) ، لترى كيف تستولي الموسيقى الرقيقة على مـزاج كـل العاملين في المحل . الخدمة سريعة ولكنها شخصية وتقدم في ود ومـرح . يتلقى الموظفون الأوامر ، يعدون القهوة ، يأخذون الخبز والحلوى مباشـرة من الفرن وفي توقيت واحد . أنه طنين وإيقاع عظيم تنتقل عدواه إلى العملاء سريعاً . ثقافة Pret ليست نصوصاً مكتوبة أو إجراءات مفروضة . إنها فقط حقيقية ، إنسانية ، ومبهجة .

التطبيق (2.5) ـ تنشيط العلامة التجارية

كيف تبعث الحياة في علامتك التجارية ؟ كيف تكرر ما تفعله للعملاء لجماهيرك الداخلية ؟ كيف تتأكد من أن ما بالداخل وما بالخارج يعملان معاً؟ كيف تعطي للعلامة التجارية العمق و التماسك ؟ كيف تجعل من المستحيل على أي شخص آخر أن ينسخها ؟



المفهوم (2.5) ـ توسعات العلامة التجارية

حيث أصبحت العلامة التجارية أكثر أهمية بصورة غير مسبوقة ، فإن الشركات تسعى إلى استخلاص المزيد منها . على سبيل المثال John Browne ، المدير العام التنفيذي لشركة BP أجرى حديثاً تطويراً للعلامة التجارية للشركة كهدف استراتيجي بما يخلق فريقاً مركزياً جديداً لإدارتها وتطويرها ، وأن يرفع الفريق تقاريره مباشرة إليه .

عندما تشتد المنافسة تدرك المنظمات أن العلامات التجارية توفر لها جسراً إلى الأسواق الأخرى ، فئات أو مناطق جغرافية جديدة والقدرة على تدعيم مركز تسويقي ، وخاصة في حالة أن تصبح أسواقها القائمة تحت ضغوط تنافسية شديدة أو بدأت تتدهور .

عندما تبدو التوسعات في العلامة التجارية قد لا تؤدي إلى استخلاص المزيد من الأصول الحالية ، فإنها يمكن أن تكون مليئة بالعيوب . إنها يمكن أن تؤدي إلى شلل في حالات سمعة كانت قوية سابقاً ، تخفض الثقة ، وتنشئ اضطراباً في ذهن العميل . بعض حالات التوسع الأكثر شهرة حتى الآن تتضمن :

- شركة Bic ، صانعة القلم القابل للاستخدام لمرة واحدة ، وضع علامات تجارية لإنتاج الملابس الداخلية والروائح .
- شركة Levi's للبنطلونات الجينز ، تسعى للدخول في ملابس الرجال .
- شركة Colgate لإنتاج معجون الأسنان ، تتحرك بغرابة إلى المأكولات الجاهزة .

ومع ذلك ، يوجد جانب إيجابي أيضاً . عندما ترى الشركات إمكانية دخول أسواق جديدة ، فإن التوسع في العلامات التجارية القائمة ، يكون عادة أسلوب أكثر نجاحاً من المحاولة إلى خلق علامة تجارية جديدة تماماً ؛

حيث التكاليف والمخاطر أقل . استناداً إلى بحث David Taylor في تمديد العلامة التجارية " ، التوسع نمطياً 23 في المائة أكثر نجاحاً من العلامة الجديدة في تسريع المحاولة ، 34 في المائة أرخص ، 61 في المائة أفضل في تحفيز تكرار الشراء .

عندما تفكر في توسيع العلامة التجارية ادرس :

- **أين تتوسع** : الوصول إلى مجموعات عملاء جدد ، أو أسواق جغرافية ، بنفس المنتجات أو منتجات جديدة ، كما في حالة دخول Tesco أسواق أوربا الشرقية ، وأيضاً متسوقين ملائمين .
- **ماذا تتوسع** : قدم سلعاً وخدمات ذات ارتباط أو بدون ارتباط تحت نفس العلامة التجارية إلى عملاء قائمين أو جدد ، كما في حالة Virgin التي تقدم كل شيء من الطائرات إلى القطارات إلى المشروبات والتليفونات غالباً إلى نفس الجماهير .
- **كيف تتوسع** : افعلها بنفسك أو مع شركاء ، على سبيل المثال ، بالحصول على ترخيص لعلامتك التجارية داخل فئات جديدة حيث لدى الآخرين مهارات أو الترخيص بمنح امتيازات لعلامتك القائمة إلى أسواق جديدة في مقابل أتعاب معينة .

قد تبنت بعض الشركات توسعات العلامة التجارية بأهداف استراتيجية تتطلب تنوع أنشطة دائرة عملها إلى تشكيلة فئات أوسع (كما في حالة Disney) ، أحياناً لانتشار مراهناتها في أسواق سريعة التغير (مثل ميكروسوفت) ، بينما قد استخدمها آخرون كدرجة سلم ، أو مواطئ قدم جوهرية لتحريك دائرة العمل بكاملها من أحد الأنشطة إلى آخر (مثلا ، GE) ، وأحياناً لأن أسواقها القائمة آخذة في الانحسار (مثلاً ، كوداك) توجد أمثلة أخرى :

- BMW مشهورة دائماً بسياراتها ذات الصالونات الفخمة ، ولكنها أدركت في النهاية أن سوق مركبات المرفق الرياضي سوق مزدهرة ومن الصعب فقدها ، حتى أنها طورت سلسلة استثنائية من الدراجات البخارية لصعود المرتفعات .
- IBM ، مشهورة بصناعة أجهزة الكمبيوتر المركزية الضخمة والتي يطلق عليها mainframe ، توسعت إلى الأجهزة الشخصية PCs ، وأخيراً تحركت بعيداً عن كل الأجهزة إلى الخدمات والاستشارات .
- Gillette تطور باستمرار تشكيلاتها من أمواس الحلاقة ، ثم توسعت فيها إلى السيدات ، ثم إلى تشكيلة كاملة من منتجات رعاية الجسم البشري مثل جل gel الحلاقة ، وأخيراً إلى منتجات الشعر ومزيلات الروائح الكريهة .

بالطبع ، إذا حددت علامتك التجارية حول عملائك ، استناداً إلى اعتقاد أو اتجاه ، ميزة أو تطلع ، بدلاً من أن تكون توصيفاً لدائرة عملك أو منتجاتك القائمة ، حينئذ ، فإنها تعطيك أفقاً ومرونة أوسع في المستقبل .

في الواقع ، في الأسواق سريعة التغير ، التوسعات غالباً لم تعد توسعات — إنها تعكس ببساطة مركز تحرك جاذبية دائرة عملك ، عندما تتطور الأسواق والعملاء .

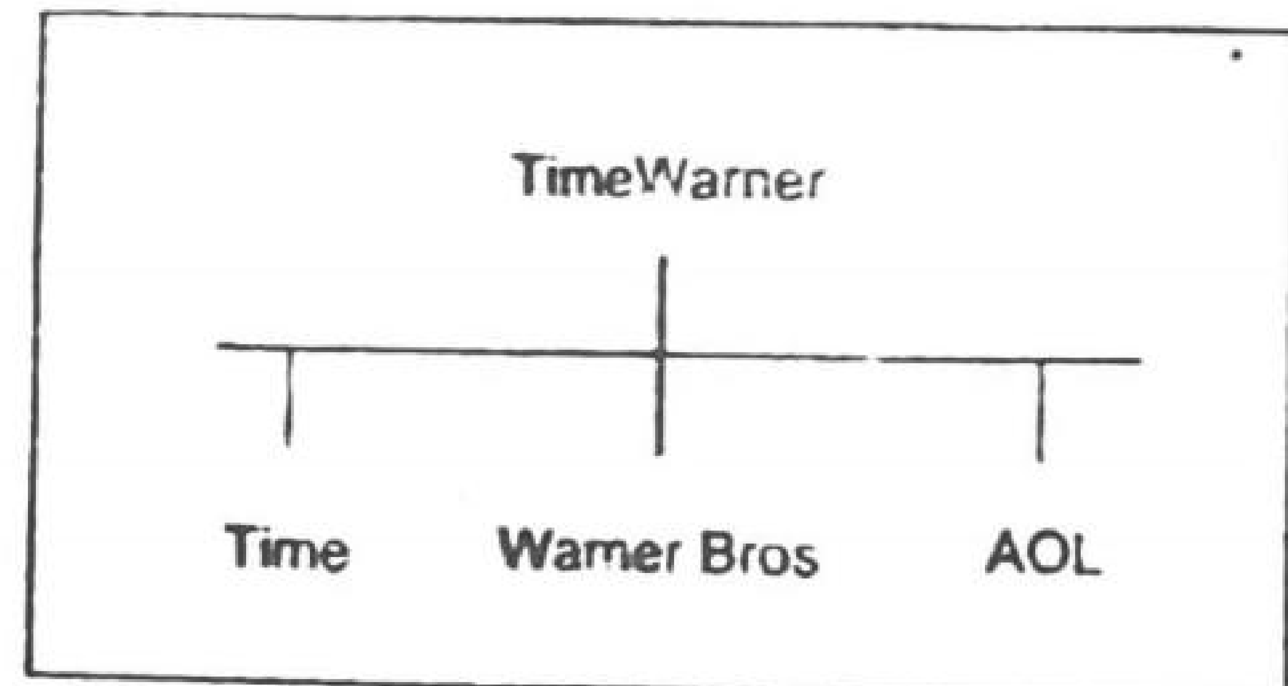
في الواقع ، تحتاج التوسعات إلى أن تتناغم إلى حد ما مع هيكل العلامة التجارية — إما باستخدام قوة العلامة القائمة كمنطلق إلى تدشين الدخول إلى أسواق جديدة ، أو ربما باستخدام علامة متطورة أو متميزة لكي تعطي مرونة أكبر ، وتبحث عن جماهير جديدة .

يوجد عدد من بناءات العلامة التجارية المختلفة لكي تؤخذ في الاعتبار

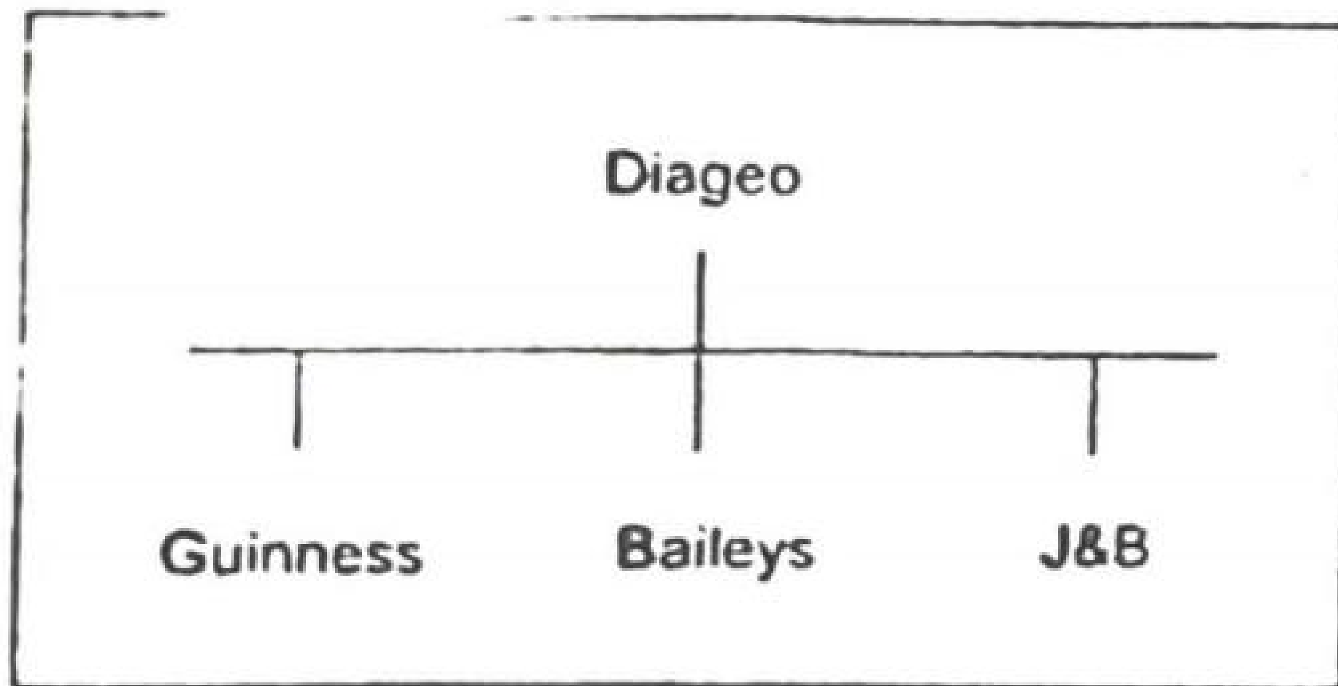
قد تكون البناءات تعبر عن وحدة متراصة وتناغم كلـي ؛ بمعنـى وجـود استخدام تام لعلامة تجارية مفردة تستخدم في كل أرجاء دائـرة العمـل ، أو عائلة من علامات تجارية مختلفة ، كما قد كانت هي الحالة النمطيـة فـي شركات السلع الاستهلاكية ، أو وضع العلامات التجارية المدعمـة ، حيـث تساند العلامة التجارية للشركة الكثير من العلامات التجارية التي تسـتهدف فئات معينة متميزة .

في حالة عائلة العلامات التجارية ، قد تعكس هذه تقسيمات السـوق المختلفة (على سبيل المثال ، تطور Toyota من Lexus ، إلى اسـتهداف جمهور أكثر ثراءً ، مع اقتراح متميز) ، أنشطة مختلفة في دائـرة العمـل (كما في Time ، Aol ، Warner Bros) ، أو استخدام علامات تجارية لمنتج فرد لتقوية أو حتى إعادة وضع علامة الشركة (كما في حالة iPod ، قد جعلت Apple مستقرة ومرغوبة مرة أخرى) .

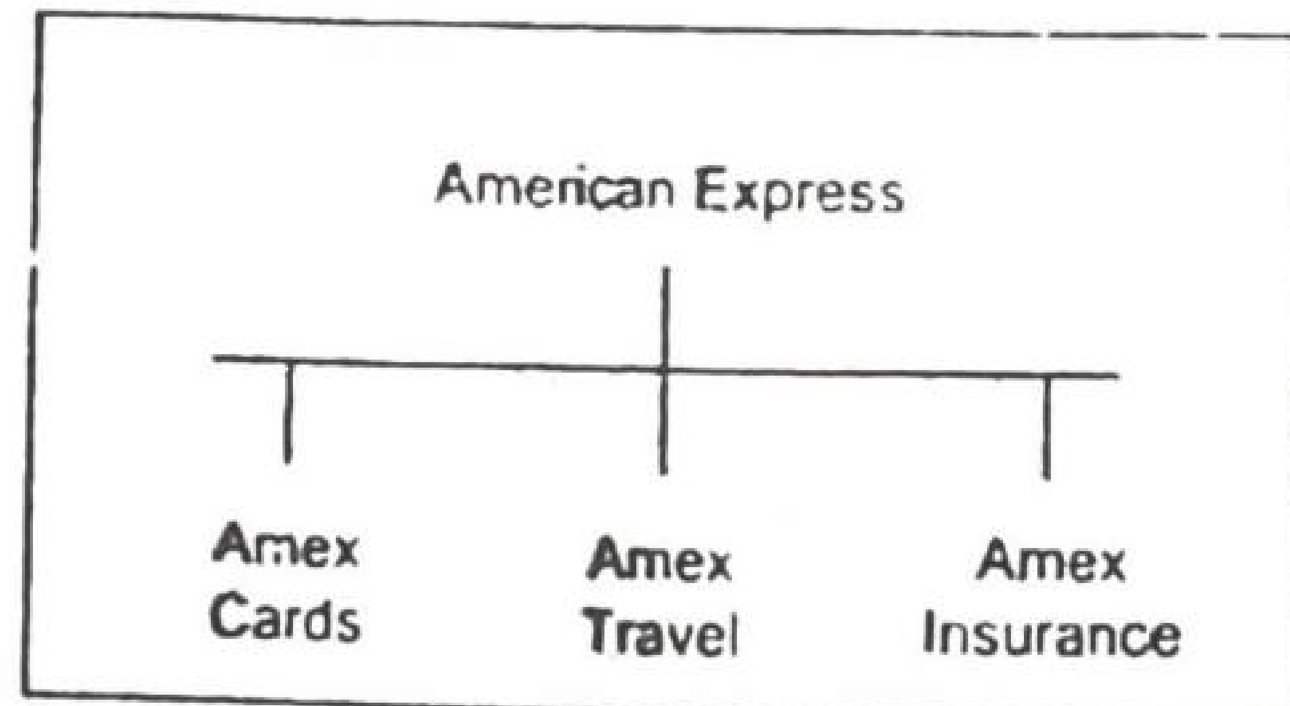
أسرة العلامات التجارية لدوائر العمل



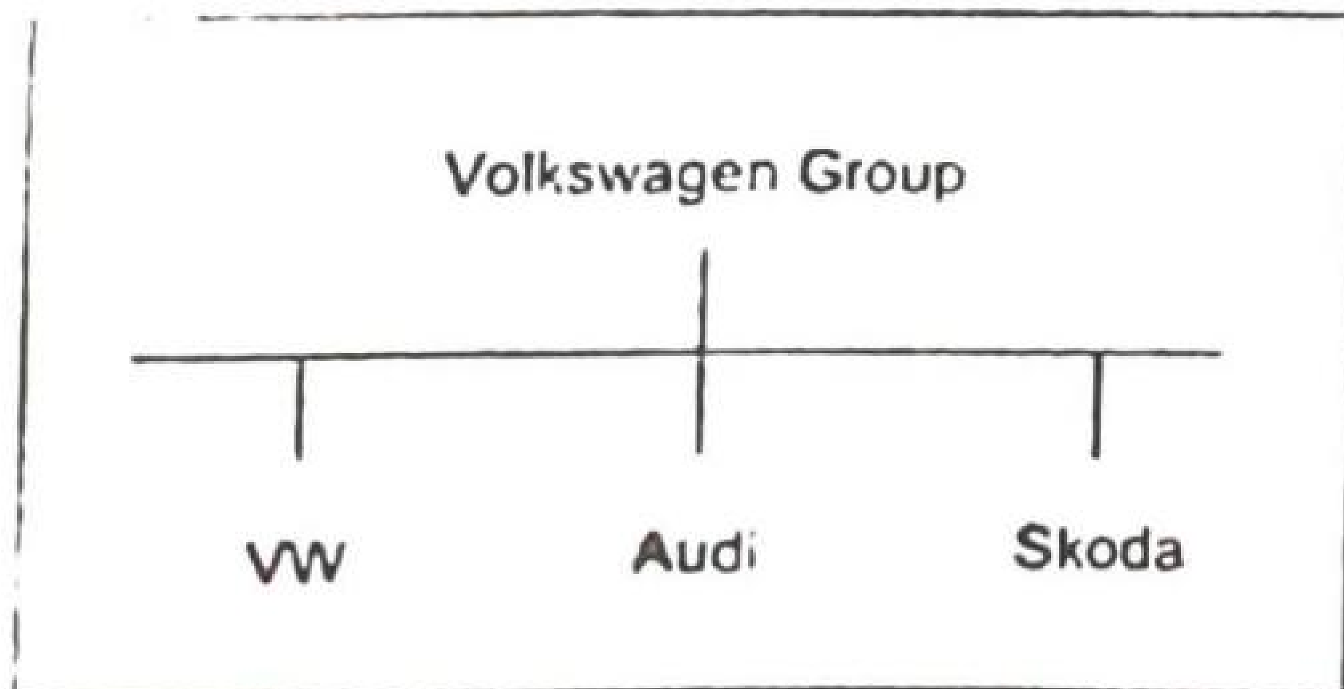
أسرة العلامات التجارية للمنتج



تناغم علامة الشَركة التجارية



أسرة تقسيمات العلامات التجارية



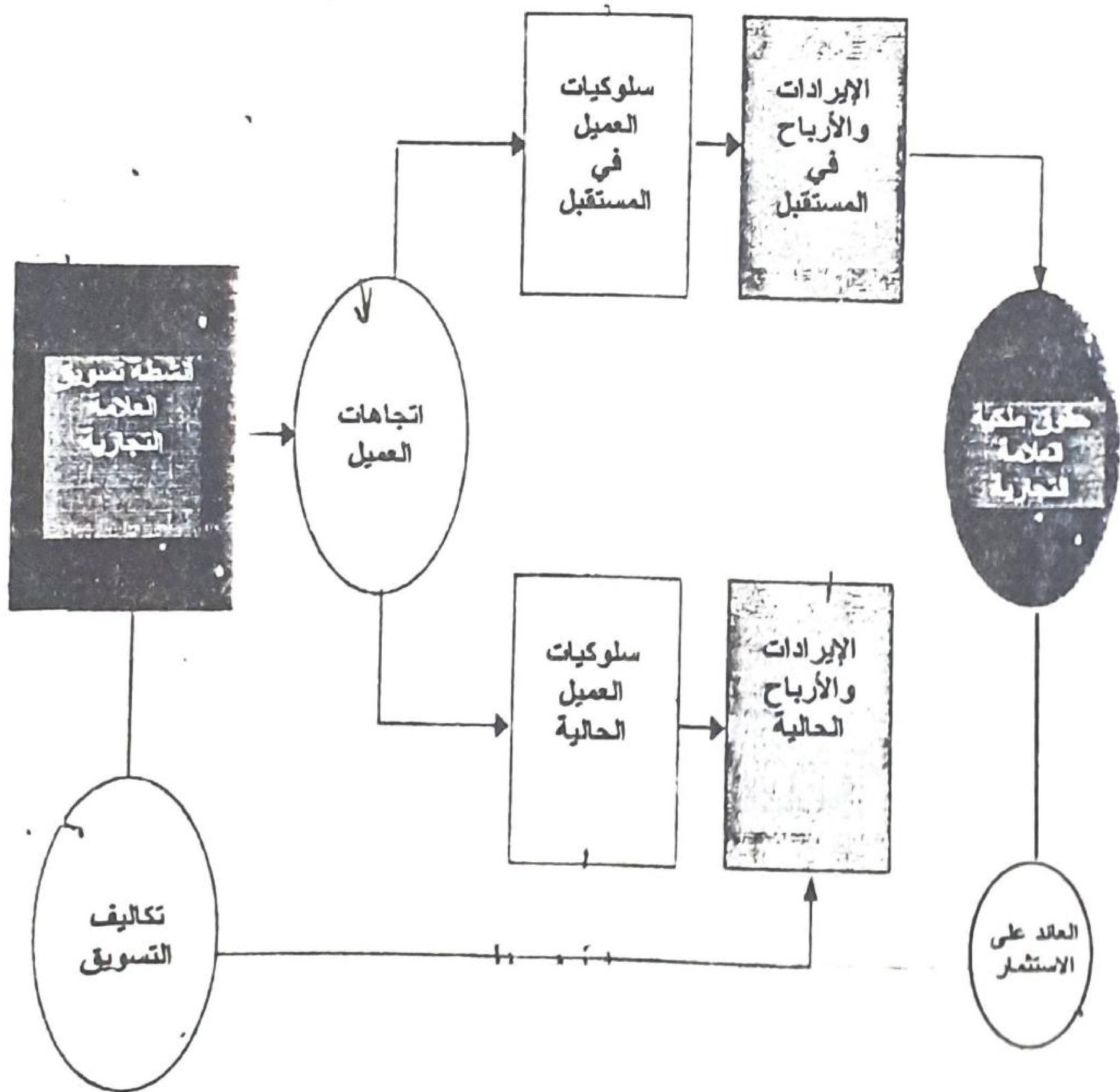
التطبيق (3.5) ـ هيكل بناء العلامة التجارية

كيف تجمع معاً الأجزاء المختلفة من وحدات دائرة عملك والجماهير المختلفة خلال العلامات التجارية ؟ هل تسعى إلى تثبيت كل شيء تحت علامة تجارية واحدة ؟ أو أن عدداً من العلامات التجارية أكثر ملاءمة لتدعيم دوائر أعمالك أو أسواقك المختلفة ؟



المفهوم (3.5) ـ تأثير العلامة التجارية

تقيمّ العلامات التجارية بصورة تقليدية أكبر خلال التأثير الذي تحدثـه فـي الإعلان ، وأكثر نمطياً خلال كمية الوعي التي تولدها . هذا مضلل بمعنـى أنه قياس للإعلان وليس للعلامة التجارية ؛ ثانياً ، لا يوجد مـا يضـمن أن الوعي سوف يؤدي إلى المبيعات ، ومن النادر وجود ارتبـاط بـين حجـم التغطية والربحية .



إذا ذهبنا إلى أبعد من هذا وحاولنا أن نـــربط العلامـــات التجاريـــة بالمبيعات التي تولدها ، حينئذ ، مرة أخرى ، فإننا نحصل فقط على جزء من الصورة الكلية . إنه من المقبول بصفة عامة أن حوالي 60 في المائة مـــن العلامات التجارية المتعلقة بالاتصالات سوف تحفز الإيرادات المســـتقبلية ، بما يجعل الارتباط بين التكلفة والعائد عملية صعبة . لذلك فنحن نحتاج إلـــى شيء ما آخر والذي يتمسك بتأثير بناء العلامة التجارية اليـــوم واحتمالاتهـــا على تحفيز نتائج دوائر الأعمال مستقبلاً . هذا هو دور حقوق ملكية العلامة التجارية .

تسعى حقوق ملكية العلامة التجاريـــة إلـــى توظيـــف الإمكانيـــات المستقبلية للعلامة التجارية ، يعني هذا المبيعات المحتملة التي سوف تشـــتق في المستقبل من خلال تأثير العلامة التجارية على العملاء اليوم . إننا نفعل هذا بفهم الاتجاهات والسلوكيات التي تحفزها العلامة التجارية في الجماهير المستهدفة ، ثم تسعى إلى ربط كيفية بناء هذا وترجمته إلـــى مبيعـــات فـــي المستقبل . بالطبع ، سوف يحفز سلوكهم الفعلي بالسياق القائم في المستقبل ، المبيعات الإضافية ، والنشاط التسويقي في وقت الشراء .

يعبر عن حقوق ملكية العلامة التجارية نمطياً كمؤشر ومـــزيج لمـــا تجده أساساً أنه التحفيز الأساسي لسلوك العميل . يمكـــن اســـتخدام بحـــوث السوق لتحديد المحفزات التي توضع في أولويات اتجاه العميل (على ســـبيل المثال ، بالنسبة لخطوط الطيران ، قد تتمثل هذه في الملاءمة ومدى السهولة في التعامل ، ومستويات الخدمة) ، وبعد ذلك ، لفهم كيف تحفـــز هـــذه أي السلوكيات (شراء ، تحمل السعر ، والمرجعيات) . من المحتمل أن تختلف هذه باختلاف الأسواق ، واختلاف التقسيمات ، واختلاف المنتجات . يمكـــن

حينئذ تتبع الأداء القائم في مقابل هذه الخصائص ، ثم يفحص كنتيجة لحقوق ملكية العلامة التجارية .

لكي تجعل هذا محسوساً أكثر لدائرة العمل ، نسعى إلى ربطه بالمضامين المالية ، وتحديداً بالإيرادات المستقبلية المحتملة ، وتكاليف توليدها . حينئذ ، يمكن أن يؤدي تحليل التدفق النقدي في المستقبل إلى تقييم دائرة العمل ، والذي يوظف إجمالي الأرباح المحتملة في السنوات التالية .

بالنسبة للمسوقين ، يمكنهم تحليل العلامات التجارية القائم على القيمة وتسويقهم من أن يتأملوا بعمق العائد الحقيقي من استثماراتهم في العلامات التجارية ، ولتبرير الاستثمارات ذات الدلالة في المجالات التي قد لا تبدو بعد أنها الأكثر ربحية ، ولكنها سوف تكون كذلك مستقبلاً . إنها أيضا تساعد المسوق على أن يثبت لدائرة العمل ، وأن تثبت دائرة العمل للمستثمرين الدافع اللافت للإمكانيات الشاملة المستقبلية لدائرة العمل ، ومن ثم ، المساعدة على تدعيم قيمة سوقها .

عادة ، يتم التحدث عن " قيمة العلامة التجارية " ويتم التمسك بها باعتبارها نتيجة مهمة في حد ذاتها . في معظم الحالات ، يشير هذا إلى نسبة القيمة الكلية التي يمكن إسنادها إلى العلامة التجارية في مجال خاصية تحفيز المبيعات ، بدلاً من الأوجه المرتبطة الأخرى بمشروع العلامة التجارية بصفة عامة ، بما في ذلك المنتج ومزايا الخدمة . إحدى الطرق لحساب هذه القيمة تتمثل في أن تتخيل دائرة العمل بدون علامة تجارية لها خاصية التحفيز على المبيعات ، وأنها بدلاً من ذلك ، تدفع إلى طرف ثالث القيام بهذه المهمة ، وأن تحسب ما سوف تكون عليه هذه الأتعاب على مدى السنوات القادمة مقارنة بتدفق الأرباح المستقبلية المحتملة .

حيث أن قيمة الأصول غير المنظورة تستمر في الارتفاع (الآن حوالي 75 في المائة من قيمة السوق في شركات مجلة ، Fortune 500)، فإن دوائر الأعمال تسعى باستمرار إلى الحساب المفصل والدقيق لقيمة أصولها غير المنظورة ، وتدرك بحق أن نسبة قيمتها الأكبر تتمثل في أصول غير منظورة ــ يعني هذا أنها مرتبطة بخصائص ذهنية ، والتي سوف يكون من المأمول أن تحفز التدفقات النقدية في المستقبل ــ تتطلب أسلوب إدارة ومقاييس مختلفة تماماً .

في الوقت الحالي ، تسمح معايير المحاسبة الدولية بظهور مثل هذه الأصول في كشوف الميزانية إذا كان قد تم تملكها ولم تكن نتيجة التطور العضوي في داخل المنشأة ، على الرغم من أن هذه الأصول يمكن تعريفها بصورة أكثر تحديداً ، بدلاً من مجرد مبلغ مطلق باعتباره شهرة الشركة . يمكن أيضاً الاحتفاظ الآن بالأصول غير المنظورة التي يتم تملكها على كشوف قوائم الميزانية في الحالات التي تثبت فيها الشركة أن قيمتها لم تتناقص كل عام . بالطبع ، لا يزال هذا يعني أن أغلبية العلامات التجارية والأصول غير المنظورة الأخرى التي تم تنميتها عضوياً داخل الشركة ، لا يمكن أن تدخل في حساباتها أو مركزها المالي بصورة رسمية .

الإلهام (3.5) ــ BMW

اللون الأزرق والأبيض المشهور لرمز BMW يمثل السماء والمحفز المتحرك ، ويعكس أيامها المبكرة منذ عام 1916 التي قضيت في صناعة محركات الطائرات . ومع ذلك ، تحركت Bayersche Motoren Werke، بسرعة خلال عقد من الزمن فقط إلى صناعة الموتوسيكلات

والسيارات . وفي الواقع ، قد كان التركيز على خلق خبرة قيادة سيارة " غير مسبوقة .

ربما لا توجد علامة تجارية أخرى ، التي احتفظت بمثل هذا التركيز والتماسك الذي لا يلين الذي وقفت تدافع عنه بمضي الوقت . إنها علامة تجارية للرفاهية ولعلية القوم ، التي لا يستطيع كل فرد شراءها ، تجذب الأفراد الذين لا يقبلون أفضل المستويات من الدرجة الثانية . بينما ، على مدى سنوات ، لم يكن هناك إلاّ BMW ـ لا علامات تجارية فرعية ، ولا أسماء نماذج سيارات أخرى ـ اليوم هي الشركة الأم أيضاً للعلامات التجارية لشركة Mini وشركة Rolls-Royce .

BMW تضع العلامات التجارية المتماسكة ، ليس فقط بمضي الوقت ، ولكن في كل شيء تفعله . الفكرة الأساسية " النهائية " قد وظفت تميز المنتج للعلامة التجارية من خلال المنتجات والخدمات ، الاتصالات والمعارض . في الواقع ، معارض BMW عبارة عن معبد للعلامة التجارية ، وخاصة قيم العلامة لكل من الرؤية والخبرة . ومع ذلك ، إنها تنظر إلى ما وراء مراكز العرض ، لاستمالة العملاء المحتملين ، الذين ليس كل منهم شغوفاً إلى قيادة نفس السيارة التي استخدمها آباؤهم .

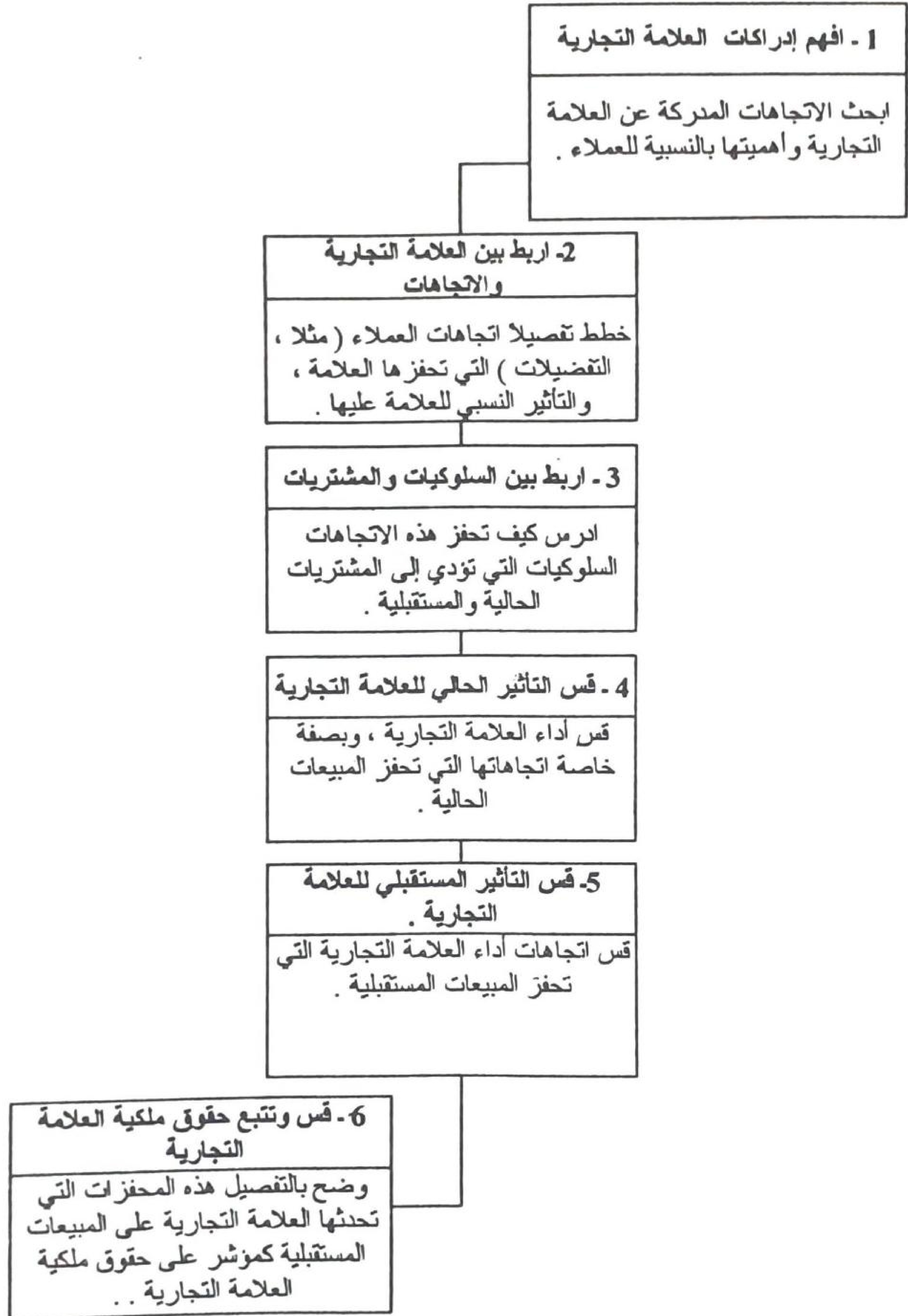
على سبيل المثال ، قد أصبحت أفلام BMW Films حملة تسويق مبتكرة تحصل على جوائز . لقد كانت BMW جديدة نسبياً بالنسبة للسوق في .U.S، وكانت أيضاً مرتبطة بسوق الكبار وليس الشباب . لقد أنتجت شركة أفلام BMW ثمانية أفلام جميلة ذات لقطات قصيرة ، كل منها طوله أقل من 10 دقائق ، وجعلتها متاحة عبر الإنترنت online . حملات وسائل الإعلام من صحافة وتليفزيون ألقت الضوء على وجودها ، وأثارت الفضول حول معرفة أسواقها المستهدفة وجعلت هذه الأسواق تعرف المزيد إذا رغبت

في ذلك . أصبحت حملات مترو الأنفاق تتم بكثافة حيث يتصل الناس بعضهم بالبعض الآخر ، وأصبحت BMW مصممة علامات تجارية تحظى بإعجاب الأجيال الجديدة .

تقدم هذه التصميمات دعوة إلى الناس لكي يكتشفوا المزيد عن المصطلحات عندما يريدون أو يشير إليهم أصدقاؤهم . لقد أدركت الشركة أيضاً أن نفس علامة BMW التجارية تحتاج إلى توضيح تفصيلي بطريق مختلفة جداً لكي تكون مقبولة لدى الجماهير المختلفة . بينما الرسائل الشخصية استناداً إلى التكنولوجيا الجديدة مهمة ، فإنها أيضاً طريقة تفاعلية في مثل هذه الموضوعات ، في علاقات مادية ؛ ذلك لأن شخصاً ما يتحدث إليك في شيء ما ذي أهمية كبيرة بالنسبة لك ، إذا فعلوا هدا بطريقة خاطئة ، فإنك سوف لا تعطي الحديث أية أهمية .

التطبيق (4.5) ـ حقوق ملكية العلامة التجارية

كيف تقيس مستوى جاذبية علامتك التجارية لدى الجماهير ، استناداً إلى وعيهم ، اتجاهاتهم ، وسلوكياتهم ؟ كيف تقيس ميولهم المستقبلية إلى الشراء، استناداً إلى مدى ولائهم للعلامة التجارية ؟


1 - افهم إدراكات العلامة التجارية
ابحث الاتجاهات المدركة عن العلامة التجارية وأهميتها بالنسبة للعملاء .
2- اربط بين العلامة التجارية والاتجاهات
خطط تفصيلاً اتجاهات العملاء (مثلا ، التفضيلات) التي تحفزها العلامة ، والتأثير النسبي للعلامة عليها .
3 - اربط بين السلوكيات والمشتريات
ادرس كيف تحفز هذه الاتجاهات السلوكيات التي تؤدي إلى المشتريات الحالية والمستقبلية .
4 - قس التأثير الحالي للعلامة التجارية
قس أداء العلامة التجارية ، وبصفة خاصة اتجاهاتها التي تحفز المبيعات الحالية .
5- قس التأثير المستقبلي للعلامة التجارية .
قس اتجاهات أداء العلامة التجارية التي تحفز المبيعات المستقبلية .
6- قس وتتبع حقوق ملكية العلامة التجارية
وضح بالتفصيل هذه المحفزات التي تحدثها العلامة التجارية على المبيعات المستقبلية كمؤشر على حقوق ملكية العلامة التجارية . .

المسار السادس - العملاء

الوصول إلى داخل أذهان العملاء الأذكياء

Getting Inside The Heads of Intelligent Customers

" أنا لا أقاوم ، أقولها عندما أضع عبيري المفضل . أنا بنك تجاري أقولها عندما اخرج من سيارتي BMW . إنني حدث أبله ، أقولها عندما أسرف في الشرب . إنني شخصية أنيقة . أقولها عندما ارتدي بنطلوني الجينز من Levi's " .

John Kay

" يحدد التنوع صحة وثراء الأمم في القرن الجديد . القوة في التهجين صفات الناس الذين سوف يرثون الأرض – أصحاب العيوب وعدم النقاء الغشاشون ، الفظ ، الأسود والأزرق ، الخليط والإمعة . الخليط قاعدة جديدة . الخلط يتفوق على الفصل . إنها تغذي الروح الإنسانية . تنتج الابتكار ، تحفز النمو الاقتصادي وتقوي الأمم " .

G.Pascal Zachary

العملاء .... العملاء ، الوسطاء ، المؤثرون ، متخذو القرارات ، المستخدمون ، المستفيدون . قد استمر تركيز دوائر الأعمال طويلاً على

الأفراد الذين يولدون الطلب على منتجاتنا وخدماتنا ، والذين يحققون المبيعات التي تحافظ على وجودنا في دنيا الأعمال .

رؤى أكثر ذكاء	رؤى أكثر خيالاً
البحوث . فهم العملاء كمياً ونوعياً لاكتشاف رؤى جديدة ومتميزة .	رؤى ثاقبة . ملاحظة الأنماط والاتجاهات ، لتوقع كيف يحتمل أن تتطور حاجات ورغبات المستهلكين
التقسيمات . اكتشف عناقيد الأفراد المتشابهين ، إفهمهم جيداً واستهدف منهم ذوي القيمة الأعلى .	الأفراد . إدرك أن كل عميل متميز بذاته ، ولديه حاجات ، دوافع وتطلعات متميزة .
المسئولية . التسويق من حيث المسئولية القانونية ، الاجتماعية ، والأخلاقية يساهم بإيجابية في مجتمعاته .	الشفافية . إدرك العملاء على أنهم أفراد أذكياء ، من خلال علاقات أكثر انفتاحاً وأكثر تعاوناً.

العملاء في هذه الأيام أكثر اختلافاً وتفرداً ، أكثر تمحيصاً ومتطلبات من أي وقت مضى . منذ حوالي 100 سنة مضت كان مشتري السيارة Ford نموذج T أكثر سعادة ، ذلك النموذج الذي لم يتغير منذ عقود بأي لون من درجات الأسود ، اليوم العملاء أذكياء ، لديهم توقعات ، متحذلقون . حاجاتهم المعلنة قد تكون صحيحة إلى حد كبير ، ولكن حاجاتهم ورغباتهم غير المعلنة تهم كثيراً . دوافعهم وتطلعاتهم معقدة وشخصية ، وتحتاج إلى مسوق على درجة عالية من الذكاء ليحل شفراتها .

في الواقع ، أساليب التسويق التقليدية مثل تقسيم العملاء إلى فئات تمثل الآن صعوبة في توظيفها في مثل هذه الأسواق ، لأن العملاء لا

يستقرون طويلاً في فئة أو تقسيم معين ــ حيث يوجد تجانس نسبي داخل كل تقسيم ، واختلاف بين تقسيم وآخر . تجد بعض الشركات أنها في حاجة إلى تجزئة عملائها إلى عناقيد من 4 ــ 500 قبل أن تصل إلى أي تقسيم ملائم . عملياً، نادراً ما تتطابق هذه المجموعات مع أي مواصفات مادية أو جغرافية ــ لم تعد الخصائص الاجتماعية ــ الاقتصادية ، أو نوع العمل أو المهنة ملائمة الآن في توصيف من نحن .

يضاف إلى ذلك ، التعقيد المتزايد في الحياة يعني أنه من المحتمل أن تكون في تقسيمات مختلفة من أجل أنشطة مختلفة ــ الاستعداد لدفع قسط أفضل سيارة ، ولكن الرغبة في توفير كل " بنس " من أجل مشترياتنا الأسبوعية ، كسالى جداً لتغيير مورد الطاقة ، ولكننا على استعداد للسفر ضعف المسافة للحصول على طيران أرخص ، وغالباً نعتمد على مزاجنا عندما نقوم بهذه الأنشطة .

أنماط حياتنا أقل قابلية للتوقع أيضاً . مع 500 قناة تليفزيون ، 24ساعة يومياً ، فإنه من الصعب التحدث عن من سوف يشاهد ماذا ، أو متى ، وكيف تستهدف إعلاناً ، أو تجدول برنامجاً . وبالمثل مراحل حياتنا أكثر تعقيداً ، مع كثير من الأحداث ، والكثير من عدم القدرة على التوقع ــ نحن نغير من إقامتنا كثيراً ، غالباً نتزوج كثيراً ، وغالباً نغير وظائفنا كثيراً .

ما هي بعض الطرق التي قد غيرها العملاء ؟

- قيمة المنتجات في نظرنا أقل مما كانت عليه من قبل ، وبدلاً من ذلك كيف تجذبنا العلامات التجارية الآن أكثر أهمية .

- نحن نحترم الشباب أكثر من الكبار ، نتطلع إلى أن نكون شباباً في كل مراحل أعمارنا ، بدلاً من تقدير واحترام شيوخنا .
- نحن نقيم الحياة أكثر من الأموال ، مفضلين العملات المعنوية القائمة مثل المعرفة ، الصداقة ، والرفاهية بدلاً من النقدية .
- نسعى إلى إثراء الأشياء التي نقدرها أو تسرنا ، ونقلل من شأن الأشياء التي لا تسعدنا أو الأقل أهمية بالنسبة لنا .

لقد تغيرت اتجاهاتنا أيضاً نحو العلامات التجارية والتسويق . نحن نعيش عصر العميل الذكي ، حيث قبل الدخول في إجراءات التعاقد للشراء ، من المحتمل أن العميل قد أجرى الكثير من بحوث المنتج ، ومقارنة الأسعار قبل أفراد المبيعات أنفسهم . تعني الشفافية أنه لابد من تنفيذ الوعود . يجري العملاء اختياراتهم حول العلامات التجارية استناداً إلى أدائها في مجال CSR، أو اتجاهاتها نحو العاملين أكثر من جودة المنتجات . نتيجة لذلك ، تمر الثقة في الشركات وعلاماتها التجارية بفترة معاناة . قليل من الشركات هي التي اجتازت هذه الفترة .

ومع ذلك ، الثقة مفهوم نسبي . طبقاً للبحوث التي أجراها Henley Centre :

- المستهلك في .U.S لديه في المتوسط 69 في المائة ثقة في Star bucks ، بينما المستهلك البريطاني 36 في المائة ، والمستهلك الفرنسي 12 في المائة .
- نحن نثق في بنوكنا أكثر من ثقتنا في محامينا ، على الرغم من الحقيقة بأن البنوك تحبسنا في حسابات ذات عائدات منخفضة إلى حد مخيف .

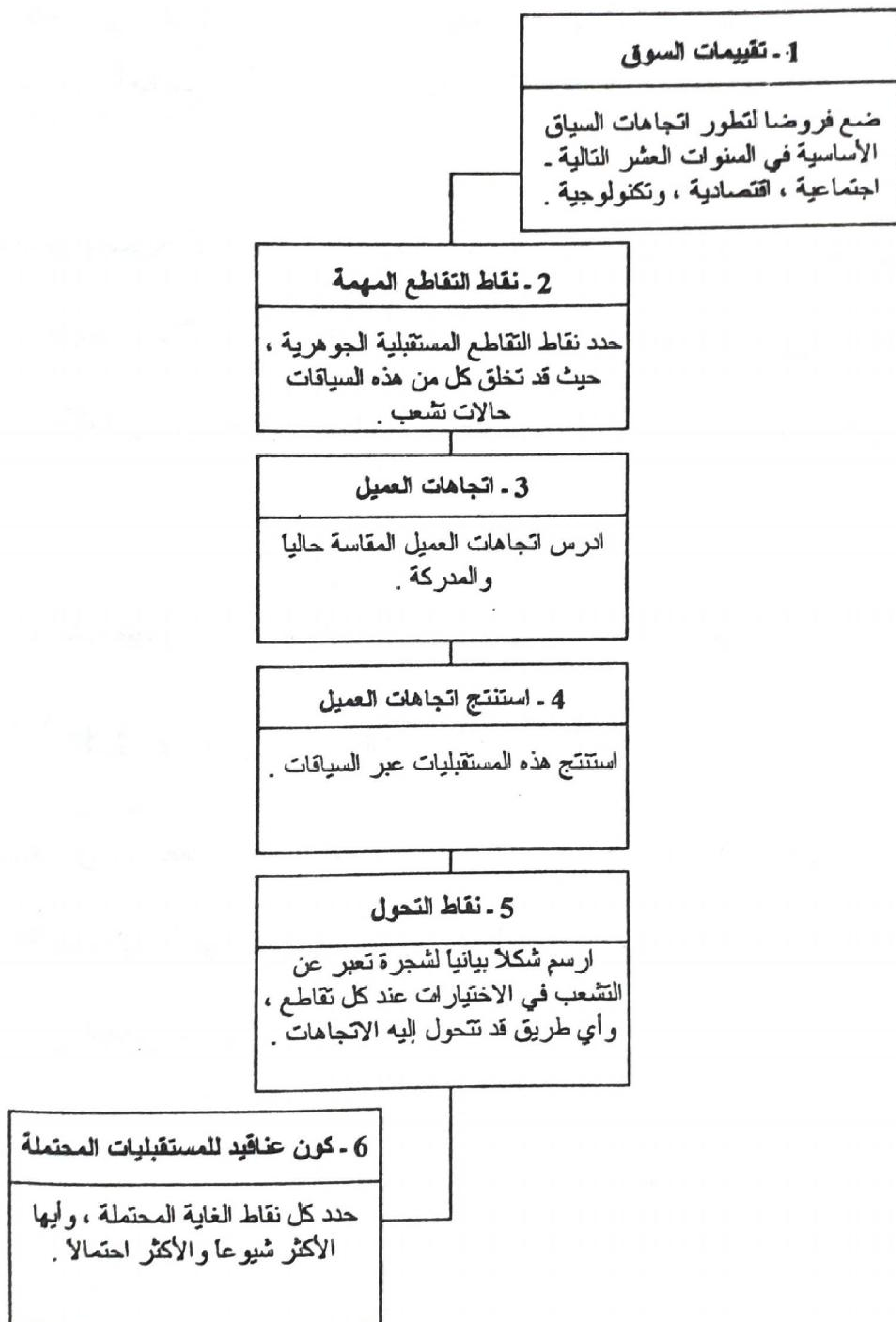
- نحن نثق في العلامات التجارية الكونية أكثر من العلامات التجارية المحلية في البلدان النامية ، ولكننا نثق في العلامات التجارية المحلية أكثر من العلامات التجارية الكونية في البلدان المتقدمة.

إن التحدي بالنسبة للتسويق بخصوص هذه التوجهات هو كما قد كان دائماً . لكي تفهم العملاء ، لكي تطور حلولاً لإشباع حاجاتهم ، ولكي ترتبط بهم بطرق ملائمة والتي تحقق رضاءهم وتحقق في نفس الوقت أرباحاً لدائرة العمل .

إنها فقط معقدة بملايين المرات أكثر مما كان عليه الوضع من 100 سنة مضت

التطبيق (1.6) ــ رؤية العميل المستقبلية

كيف تفهم ما يريده العملاء ، عندما لا يعرفون ما هو الممكن ؟ أو أنهم لم يحددوا بدقة حاجاتهم ؟ أو أنهم ببساطة لا يستطيعون التعبير عن حاجتهم ؟ كيف يمكن أن تفحص ما سوف يحدث بعد ذلك ؟


1- تقييمات السوق
ضع فروضا لتطور اتجاهات السياق الأساسية في السنوات العشر التالية - اجتماعية ، اقتصادية ، وتكنولوجية .
2 - نقاط التقاطع المهمة
حدد نقاط التقاطع المستقبلية الجوهرية ، حيث قد تخلق كل من هذه السياقات حالات تشعب .
3 - اتجاهات العميل
ادرس اتجاهات العميل المقاسة حاليا والمدركة .
4 - استنتج اتجاهات العميل
استنتج هذه المستقبليات عبر السياقات .
5 - نقاط التحول
ارسم شكلاً بيانيا لشجرة تعبر عن التشعب في الاختيارات عند كل تقاطع ، وأي طريق قد تتحول إليه الاتجاهات .
6 - كون عناقيد للمستقبليات المحتملة
حدد كل نقاط الغاية المحتملة ، وأيها الأكثر شيوعا والأكثر احتمالاً .

مفهوم (1.6) ـ بصيرة العميل

لا يوجد نقص في بحوث السوق

معظم الشركات مثقلة بالتقارير البحثية ، تتبع البيانات ، تحليل الكشوف المحاسبية ، وغيرها . الصناعة البحثية ضخمة أيضاً ، بما يؤكد الخرافة بأن المزيد من البيانات يفيدك كثيراً . ومع ذلك ، معظم البيانات التي تجمعها المنظمات ليس لها فائدة . إنها لا تتناول الموضوعات المهمة لها ، إنها تتراكم بسرعة من حيث الكمية وفي المتوسط ، تتوه أية معرفة مفيدة ، والأكثر احتمالاً إنها تطلب عن طريق مديرين ، قد قرروا بالفعل ما يريدون أن يفعلوه بصرف النظر عن نتائج هذه البحوث .

بصرف النظر عن هذه الجبال من البيانات ، وربما بسببها ، تتكون لدى الشركات بصيرة ضعيفة جداً حول الحاجات الحقيقية لعملائها ، دوافعهم، وتطلعاتهم . أحياناً سوف يكون لديهم معلومات ، ولكن في شكل متوسطات السوق ، والتي ليس لها أدنى معنى .

أي عميل هذا الذي يتطابق مع المتوسط ، وسوف يكون سعيداً نتيجة لذلك ، مع حل يقول شيئاً ما لكل شخص ، ولكنه ليس خاصاً بأي فرد ؟

لذلك ، كيف تحقق عمق البصيرة ؟

البيانات ليست معلومات . المعلومات ليست معرفة ، والمعرفة ليست بصيرة . البصيرة أكثر عمقاً . إنها تخبرك بشيء جديد ومفيد . إنها تأخذ في اعتبارها أوجها لم تفكر فيها من قبل ، والتي لم توصف داخل تقاليد الأسواق . إنها تضع المعرفة في إطار سياق محدد . إنها تصف لماذا ، وكيف ، وأيضاً من ، وماذا .

تتمثل الخطوات الأولى في تحقيق البصيرة أن تتوقف عن استخدام البحوث " مثل السكران الذي يستخدم عمود النور في الشارع " ؛ بمعنى أن تتوقف عن جمع بيانات أكثر مما تحتاج ، مع مقاومة الرغبة في أن تبحث كل فرد بصورة مستمرة ، وأن تطرح كل سؤال ممكن . يوجد أيضاً إغراء بأن تقفز إلى إجراءات البحث بدون أهداف واضحة ، وغالباً تجد أنه بدون غرض محدد ، أو لا يمكنه الإجابة على معظم الأسئلة المهمة . حينئذ تكون الإجابات قد سبق تحديدها أو الحكم عليها ، أو أن تقيد الاستجابات عن طريق الأسئلة المطروحة أو الاختيارات المعطاة .

كثير من البحوث تطلب من العملاء أن يقولوا ما يريدونه ، بينما هم لا يستطيعون وصف حاجاتهم غير المشبعة في الغالب . إنه أيضاً من المغري استخدام نفس الأساليب لكي شيء ، لأنها الطريقة الأسهل ، أو الأكثر تفضيلاً لدى الباحث أو الجهة الممولة للبحث .

تتمثل المشكلة الثانية في تفسير البحث من خلال المتوسطات ، ونتيجة لذلك ، التعميم مع النذر اليسير من المعنى لكل فرد . بالإضافة إلى هذا ، نجد النتائج المتحيزة ، مع حالات الحكمة السابق إدراكها ، الكسل في تفسير النتائج والتي تكرر نفس عبارات بحوث سابقة ، وأحكامها المسبقة وتأكيداتها . ولكي يواصل الباحثون مشوارهم في هذه الحالات من عدم الدقة والالتزام البحثي ، فإن لديهم عادة اللجوء إلى الأرقام بدلاً من الألوان ، وصولاً إلى إجابة قاطعة تصل إلى كسر من مائة (2 رقم عشري) ، بدلاً من البحث بصورة أعمق عن الاختلافات الدقيقة .

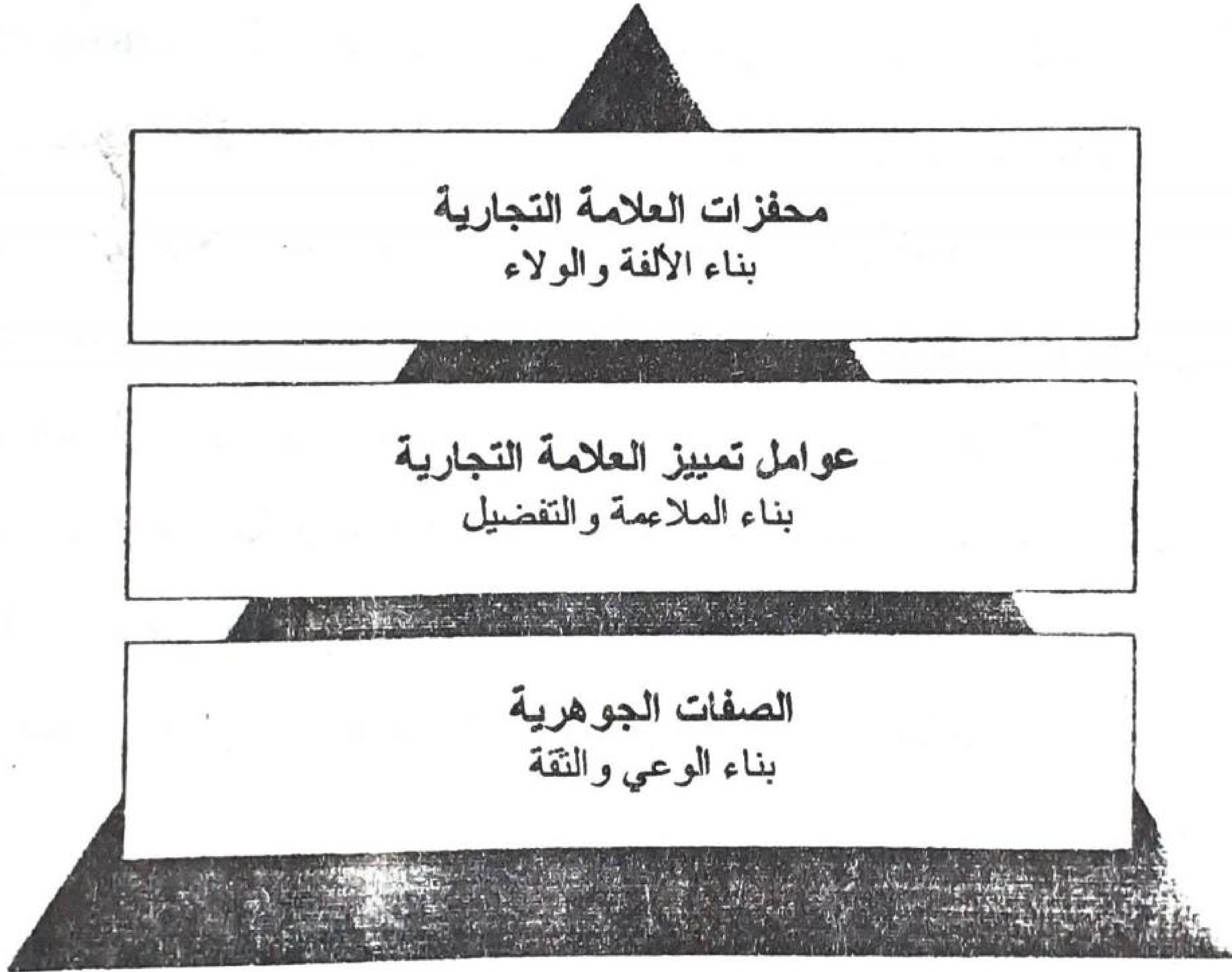
يحتاج المسوقون إلى تبني مناهج أكثر تفكيراً في البحث ، التفسير ، واتخاذ القرار والتي تمكن وتتطلب عمق البصيرة . هذه سوف تتضمن :

- تحديد المتطلبات البحثية مع الغاية المرجوة في الذهن . إذا كانت لتحسين الربحية حينئذ أفهم ما الذي يحفز هذا .
- أبحث عن الانحرافات ، التطرفات ، الشواذ بدلاً من التخلص منها عن طريق التخليص وعمل المتوسطات .
- استخدام سلسلة واسعة من الأساليب البحثية ، ابتداءً من اختبار المفهوم ، وحي التشبيك الحيادي والرسم البياني النفسي Psychography (يعرض مواقف الفرد في عدد من السمات)
- تبني منهج وصف الشعوب ، لاحظ ما يحتاجه العملاء بالفعل ، أو ناضف من أجله ، بدلاً من أن تسألهم ليصفوا هذا بأنفسهم .
- استخدم كل مصدر لمعرفة العميل ؛ البحوث ، والشكاوي ، على سبيل المثال ، من بين أفضل المصادر لعمق البصيرة والعلاقات .
- اكتشف لغة مختلفة لوصف حالات البصيرة العميقة – استخدم لغة العميل الاستعارة ، الرموز ، الكرتون ، ولعب الأدوار .
- لتكن منفتح الذهن ، وتؤكد بان التفسير يقوم على الحقائق ، بدلاً من تبني أي افتراض
- إعط متخذي القرار معلومات خام بدلاً من التفسيرات ، انقل حجرة اجتماع مجلس الإدارة إلى العميل ، استخدام الأحداث اللافتة ، القصص والفيديو .

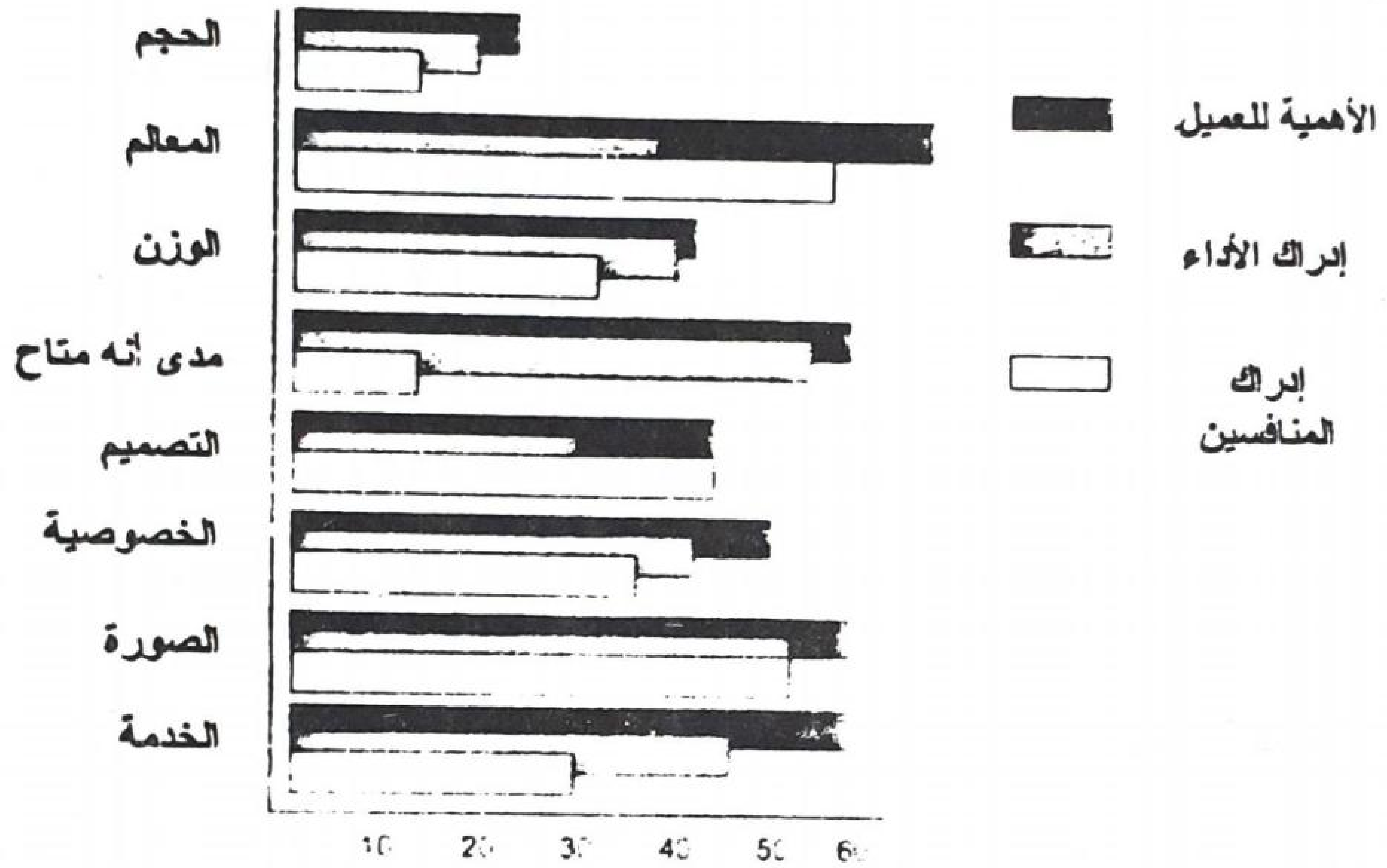
تذكر أن المستقبلين ، متخذي القرار ، قد يسعون إلى حالات عمق البصيرة التي تقدم لهم ، ولكن قد يكونون أكثر انخراطاً ، إذا استطاعوا هم أنفسهم أن يكونوا ذوي بصيرة متعمقة ، يفهمون التحليل ، ويستخرجون النتائج .

أخيراً ، يكون عمق البصيرة ذا قيمة عندما يؤدي إلى إجراءات عملية وتجارية ، ومن ثم ، يجب أن ترتبط عملية عمق البصيرة ارتباطاً

وثيقاً بعملية التجديد وتوصيل النتائج النهائية . أطر التحليل والترتيب مفيدة لفهم معاني البيانات ، على سبيل المثال ، لفهم أي العوامل تعتبر سليمة وجوهرية ، مقارنة بالعوامل الأخرى التي ليست جوهرية ولكن يفضل وجودها ، مقارنة بتلك التي بين هذه وتلك ، والتي تقع في مجال العوامل الفارقة وظيفياً . إفهم تلك التي يطلبها العملاء ، مقارنة بتلك التي تنشط على المستوى الأكثر انفعالاً .



استخدم أساليب تحليل أكثر دقة لفهم الأهمية النسبية للعوامل ، بدلاً من مجرد فهم أن كل شيء مهم . ربما توظيف أساليب تعتمد أكثر على التكنولوجيا ، لكي توازن بين الأخذ والعطاء لمجموعات الاختيار المعقدة ابتداءً من الصورة الذهنية غير المنظورة لمرونة السعر ، إفهم مستويات الأداء المفضلة، والأداء النسبي المقارن مع المنافسين ، وحالات القدوة الحسنة benchmarks الأخرى .



لا ينبغي أن تصبح البحوث ، المعلومات ، والبصيرة المتعمقة الخاصة بالعملاء قاصرة فقط على إدارة بحوث السوق ، ولكنها قابلة للتناول السهل والمطلق لكل فرد عبر دائرة العمل ، وفي الواقع ، أفضل حالات البصيرة المتعمقة تأتي عندما تفهم فرق غير متوقعه المعاني من المعرفة ، وربطها بموضوعات وأنشطة أخرى ، تحفيز التجديد وتحسين الأداء .

أحد المناهج الأكثر حداثة في معمل الصورة الذهنية للأعصاب Neuroimaging في كلية طب Baylor ، والموصوف في موقع الكلية على الانترنت ، كان يتمثل في رسم صورة ذهنية باستخدام الرنين المغناطيسي الوظيفي ، أسلوب مسح غير عدواني أو تدخلي لفهم سلوكيات العميل . كمثال ، جربوا " بيبسي المتحدية " على متطوعين أثناء مسح ردود فعل المخ ، عندما أعطى الخاضعون للدراسة الكوكا والبيبسي بدون تمييز بينهما ، كانت الاستجابة للمشروب بيبسي أقوى خمسة أضعاف ، في مراكز المخ الخاصة . ومع ذلك ، عندما أعلنت العلامات التجارية ، تقريباً كل

المتطوعين فضلوا الكوكا . أثارت الكوكا مركزاً مختلفاً في المخ ، والذي كان أكثر ارتباطاً بالتفكير والحكم ، ومع " إحساسنا بالذات "

العلامة التجارية أو على الأقل بعض أوجهها ، كان لها رجع صدى واضح مع المتطوعين وبمستوى مرتفع ، وتجاوزت الكثير من الاستجابات الوظيفية للمخ .

الإلهام (1.6) – Zara

وقف Amancio Ortega وصديقته أمام " فترينة " إحدى المحلات في الميناء بشمال أسبانيا في مدينة La coruna ، عندما لمحت بين المعروضات فستان حريمي حرير جميل جداً على شكل عباءة ، ولكن السعر المدون على بطاقته ليس في مقدور ميزانية ترزي القمصان . في تلك الليلة ، عاد Ortega إلى ورشته وأنتج نسخة طبق الأصل من العباءة التي قد رآها وبقيمة تساوي كسراً صغيراً من السعر الذي كان على بطاقة العباءة الأصل، وبموافقة صديقته دشن دائرة عمل لملابس السيدات الليلية والتحتية على أحدث الموديلات وبأسعار في قدرة الكثيرين من فئات المجتمع . لقد كانت ردود فعل الجمهور إيجابية جداً إلى حد أنه انتقل إلى ورشة أكبر وفي حي أهدأ في عام 1975 .

تتبع Ortega رؤية في الملابس الجاهزة ، مع ترجمة أحدث الأفكار من الممرات الضيقة والاتجاهات في الشوارع إلى تشكيلات جديدة أسرع من أي فرد آخر . نمت دائرة عمله بسرعة خلال عقد الثمانينات (1980) ، وفي عام 1989 فتح أول متاجره الدولية في باريس ونيويورك . ربما كان أحد المناهج الأكثر إثارة تبني Zara مراكز تنافسية مختلفة في الأسواق

المختلفة – في أسبانيا Zara تكلفة أقل موديلات أعلى ، في USA التسعير علاوة أعلى ، في UK التسعير متوسط .

Zara الآن ذات العلاقة التجارية الأكبر داخل مجموعة Inditex ، برقم مبيعات تصل إلى 3 بليون دولار ، 40.000 عامل ، وتتضمن أيضاً علامات تجارية مدعمة مثل Pull ، Bear ، Massimo Dutti . مع Ortega ، الذي لا يزال يمسك بقوة دفة المركب ، توجد مجموعة المراكز الرئيسية تتحرك في رحلات يومية قصيرة من المبني الكبير المعتدل والمكتظ بالمصممين designers والمنخرطين بعمق في بحوث السوق ومجلات الموضة أو عائدين من الممرات الضيقة ، مستعدين لترجمة أحدث الأفكار إلى الشارع الرئيسي في وقت قياسي .

السرعة والكفاءة تمثل المصادر الحقيقية في نجاح Zara . كل شيء يتدفق انسيابياً لضامن أن Zara يمكنها أن تكون الأولى في أن تسوق أحدث " الموديلات " بأسعار في تناول الجميع . يعتمد المفهوم على الابتكار المتواصل والتزويد السريع للأسواق بالتصميمات الجديدة . يمكن منهج Zara في الإحساس والاستجابة من أن تحتل المكانة الرائدة في دورة "الموضة " ، عندما يكون الطلب والأسعار في أعلى مستوياتها استناداً إلى سلسلة توريداتها ذات الكفاءة العالية ، وهوامش الربح لافتة . زيادة أي متجر من متاجر Zara البالغ عددها 750 متجراً في 55 بلداً ، ومن المحتمل ألا تجد نفس الموديل في نفس المتجر وفي أي متجر تابع لأكثر من أسابيع قليلة . مع منتجات جديدة تصل كل يوم ، حوالي 11.000 منتج في السنة ، ليس هناك غرابة في أن يكون العملاء مشترين متحمسين وزائرين بانتظام لمتاجر Zara . في الواقع ، يتردد العملاء على هذه المتاجر 17 مرة سنوياً في المتوسط .

تعتبر خبرة Zara الداخلية في متاجرها منبراً أساسياً في مجال التسويق ، رافضة منهج الموضة التقليدي الذي يعتمد على الصورة في TV وعلى الإعلان في الصحف والمجلات . تعتقد الشركة إلى حد كبير في اكتشاف أفضل مواقع متاجر التجزئية ، على أن تكون الأماكن فسيحة ومزودة بالديكورات الداخلية المعاصرة ، وأسطولها من الناقلات والأوعية والحقائب الأنيقة . في الواقع تنفق Zara حوالي 0.3 في المائة من إيراداتها على التسويق ، ولكنها قد نجحت حتى الآن في بناء واحدة من العلامات التجارية الأكثر رغبة والأوسع حديثاً عنها في مجال نشاطها .

بالمثل ، قد لا يكون Amancio Ortega الاسم الأكثر شهرة في عالم " الموضة " مقارنة ببعض الأسماء مثل Dolce and Gabbana ، Armani ، Klein ، ومع ذلك ، يعتبر واحداً من الأثرياء . مع ثروة شخصية تزيد على 9 بليون دولار ، يتفوق عليه Bernard Arnault صاحب شركة سلع الرفاهية LVMH في قائمة مجلة Forbes للأثرياء ، وقد جعلته المجلة أيضاً الرجل الأسباني الأكثر ثراء .

قد يدهش هذا Pablo Picasse

التطبيق (2.6) – البصيرة المتعمقة للعميل

كيف توظف الهيكل والنظام لفهم حاجات العملاء ؟ أي الحاجات يجب أن تلبيها ؟ أي هذه الحاجات من الأفضل أن تكون لديك ، ولكن يمكن أن تحدث اختلافاً انفعالياً ؟ أين أحسن الفرص للتمييز ؟


1- إدرس العملاء المستهدفين
ادرس حاجات ، دوافع وتطلعات العملاء المستهدفين
2- ما هي الضروريات ؟
حدد الضروريات غير القابلة للتفاوض . ما هو اللازم قانوناً أو الذي يتوقع العملاء وجوده ؟
3- ما هي المحفزات ؟
حدد المحفزات التي تدفع انفعالياً ، القليل منها الذي من الأفضل أن يكون لديك ، والذي يمكن أن يحدث تميزاً .
4- ما هي عوامل إحداث التميز ؟
حدد الحاجات الأكثر منطقياً في أحداث التميز ، ما هي الحاجات الأكثر خضوعاً للتقدير ولكنها مفيدة
5- اختر ما تركز عليه
اختر الخصائص الأساسية طبقاً لمستواها ، وكيف يمكن أن تختلف باختلاف الأفراد .
6- توافق مع وعد علامتك التجارية
طابق هذه الحاجات تدريجياً مقابل هيكل العلامة التجارية المقترح .

المفهوم (2.6) مسئولية العميل

الشفافية المتزايدة للمنظمات ، ظهور أساليب التسويق الأكثر تعقيداً والأكثر شخصية ، سلوكيات المنظمات التي تتسم بالإقدام ومضامينها الاجتماعية في عالمنا الذي " تحظى فيه العلامات التجارية بوضع متميز والمحفز تسويقياً يجب أن تكون جميعها موضع اهتمام المسوّق . بينما التشريع المرتبط بالتسويق ينمو بمعدل أسرع من ذي قبل ، استجابة إلى اهتمامات الأفراد وواضعي التشريعات ، فإنه يتطلب أيضاً المسئولية السبّاقة من المسوّقين لدراسة التداعيات الأوسع ، حتى إذا كانوا مجرد أفراد يؤدون مهامهم الوظيفية .

إن التسويق الذي بدأ مجرد ضوء متقطع للتحذير يكتسب الآن قوة دافعة في كثير من دوائر الأعمال . لم يكن لدى Naomi klein " أي رمز " يشعل فتيل النيران ، ولكن حديثاً ، كلفت شركة Levi's فتاة كاتبة للسفر خلال دول أمريكا اللاتينية للتعرف على حاجات المُراهقين والمراهقات ، ولكن سرعان ما أصبحت محبطة بما وجدته ، وبدلاً من ذلك ، أصدرت كتابها Ripped and Torn حول الغطرسة التي تخاطب بها العلامات التجارية الغربية الدول النامية وتحاول تحويل الناس إلى مستهلكين .

بعض الاهتمام الأكثر دلالة للمسوقين يجب أن تكون :

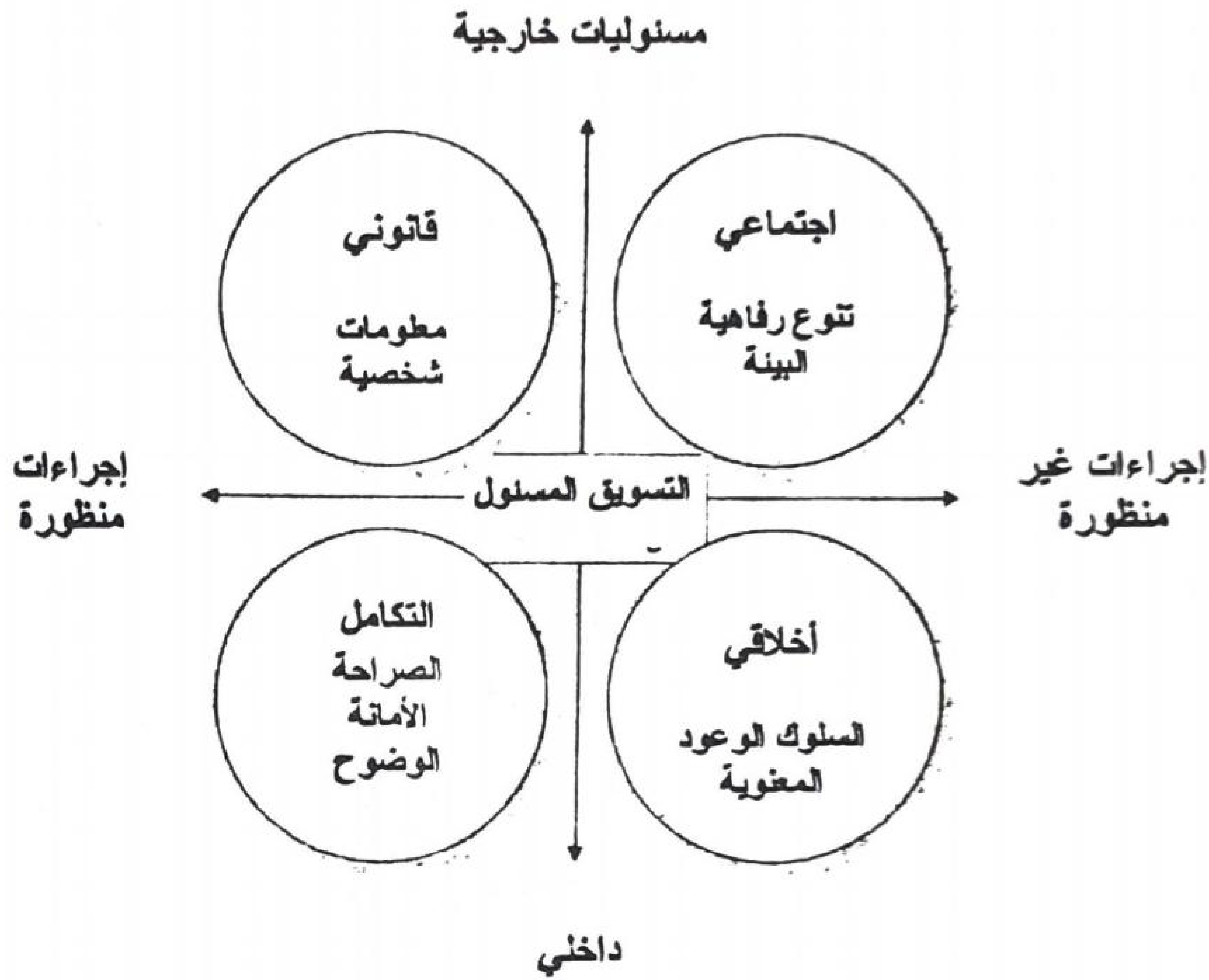
- الخصوصية Privacy – في عالم حيث ينهال علينا باستمرار وابل من وسائل الإعلام ، التليفونات ، البريد ، المنشورات ، والبريد الإلكتروني ، نسعى إلى حماية معلوماتنا وأنفسنا .
- الدين Dept – نحن نشجَّع ، ونمكن ونتعرض للتملق لكي ننفق أموالنا بصورة أكبر لكي نتطلع إلى علامات تجارية للرفاهية مع شروط تسديد سهلة وائتمان حسب طلبنا .

- البيئة Environment – الأحجام المخيفة من المخلفات خلال التعبئة، الانغماس في الشراء والتلوث عبارة عن نتيجة مباشرة لأسلوب استهلاكنا .
- الصحة Health – تحقق السمنة نسب وبائية محفزة بشراهتنا لما هو حلو ، وما هو سمين ، ويحصل المسوقين على مكافآت من أجل الأطعمة المغذية .
- الأطفال Children – تسويق تشكيلة ضخمة من المنتجات للأطفال، نماذج الدور غير المسئول ، والرغبة التي لا تلين التي يروجون لها .
- التكامل Integrity – الحاجة إلى الأمانة ، إحساس أخلاقي ، وإلى الاحترام ، وإلى نماذج الأدوار الإيجابية المسئولة .

على المسوّقين كأفراد وكجماعات مسئولة تناول هذه الموضوعات وغيرها كثير . بينما نستطيع أن نضع الغمامات على أعيننا ، ونسعى إلى تحقيق أهداف دوائر أعمالنا ، فإن التداعيات السلبية على عملائنا ومجتمعاتنا، سوف ترتد أسهمها في النهاية إلى نحورنا – إما بتخريب سمعة علاماتنا التجارية ، أو خلق أسواق لا تعيش طويلاً . اضطرت شركة Nike إلى أن تؤكد أن مصانعها في العالم الثالث كانت تتمتع بأعلى المعايير ، وأنها استجابة إلى دعوات اليقظة . تجارب McDonald's من أجل البقاء ، على أمل التحول إلى أن تكون المدافع الواعي عن الصحة سوف ينقذها .

ومع ذلك ، إنها تحتاج إلى أكثر من مجرد استجابات الدقيقة الأخيرة . يجب أن تكون المسئولية في بؤرة اهتمام المنظمات وعلاماتها التجارية . يتضمن هذا الشركات التي تتبني وضعاً أخلاقياً يعتبر من ملامحها المميزة ، مثل " البنك التعاوني " أو شركة ملابس التزلج على الجليد

Howies – أو تلك الشركات التي يراها الناس على أنها دوائر أعمال ذات ممارسات جيدة – والإثبات يتمثل في الأهمية التي تعطي إلى تقارير CSR ، وما يطلق عليه "النتيجة النهائية الثلاثية " – شركات مثل شويبس Cadbury، وحتى Nike .



يجب أن يكون المسوقون القوة الدافعة إلى المزيد من منهج المسئولية أمام دوائر أعمالهم ، عملائهم ، ويجب أن تكون هذه المسئولية هي جوهر العلامة التجارية . يجب أن تساعد الجوانب الأربعة للمسئولية ، والتي تخاطب التحديات سواء الداخلية أو الخارجية ، والتي تتطلب إحداث تغيرات في كل من الاتجاهات والنواحي المادية ، تساعد هذه الجوانب الشركات من أجل خدمة أسواقها ومجتمعاتها بعيون مفتوحة وأذن مصغية .

الإلهام (2.6) – Café Direct

بالنسبة للعلامات التجارية التي تركز على عوامل نموها ، نجـد أن Café Direct تؤدي عملاً لافتاً لتنمية ذاتها . شركة مشروبات UK Fair Trade سادس أكبر علامة تجارية للبن في بريطانيا بحيث تصل حصتها إلى 25 في المائة من مبيعات Fair Trade .

في الواقع ، Café Direct واحدة من الشركات الرائدة في منتجات Fair Trade . تباع علاماتها التجارية بن 5056 Direct ، شاي Direct، كاكاو Direct في معظم محلات السوبر ماركت حصل منتج الـبن Direct حديثاً على المشروب الأكثر تفضيلاً عن طريـق مجلـة which?، مجلـة المستهلك البريطانية الرائدة . تأسست الشركة فـي عـام 1991 بواسـطة Tradecraft ، Oxfam ، Equal Exchange and Twin Trading ، استجابة إلى انهيار " اتفاقية البن الدولية قبل هذا التاريخ بسنتين . أدى هـذا الانهيار إلى تراجع أسعار البن إلى 30 سنة مضت ، وأن أسـباب العـيش لصغار الفلاحين زرّاع البن كانت مهددة إلى حد الخطورة .

تضمن سياسة Gold Standard Fair Trade أسعاراً عادلة لزراع المحصول أعلى من معدلات السوق . تسـاهم Café Direct بنسـبة مـن إجمالي أرباحها (8 في المائة عام 2003) إلى منظمات الشركات الشـريكة المنتجة لتدعيم سلسلة عريضة من الأنشطة تتضـمن معلومـات السـوق ، تدريب الإدارة ، وأي عناصر أخرى لتنمية دوائر أعمالهم .

النتيجة ذات دلالة مهمة – بالنسبة لكل فنجان قهوة يحصل الفلاحون على 5 في المائة من السعر المدفوع في المتاجر ، بينما مع Café Direct يحصلون على 20 في المائة . تشتري Café Direct من 33 منظمة منتجة في 11 دولة ، والذي يعني ، أنه على الأقل 250.000 زارع بن يضـمنون

دخلاً معقولاً . بالإضافة إلى ذلك ، يمولون عدداً من البرامج التعليمية والتدعيمية .

Café Direct ليست مؤسسة خيرية ، إنها دائرة عمل مربحة ، ولكنها تقو على مبادئ قوية . إنها أيضاً لا تتراجع فيما تحققه من تقدم . حملاته التسويقية للمساعدة التي يطلق عليها 5065 Lift بالنسبة للعلامة التجارية 5065 مع الأحداث الحية التي تقام في كل مكان من ساحل Brighton إلى مهرجان Edinburg لقد كان تقدمية ومرحة ، تعطي للناس ما ينشطهم وينبههم : Caffeine and adrenalin

يقول Sylvie Barr المسوّق وراء علامة التسويق الأخلاقي والنجاح المالي " يكون النمو ملحوظاً ، عندما تكون أسواق البن والشاي ثابتة أو في حالة انهيار بصورة شاملة " . في الواقع الشركة ذات النمو المضاعف ثمان مرات ، قد تخطت الاتجاه الذي سارت فيه Nestle حيث مبيعاتها من البن قد انهارت بنفس المعدل .

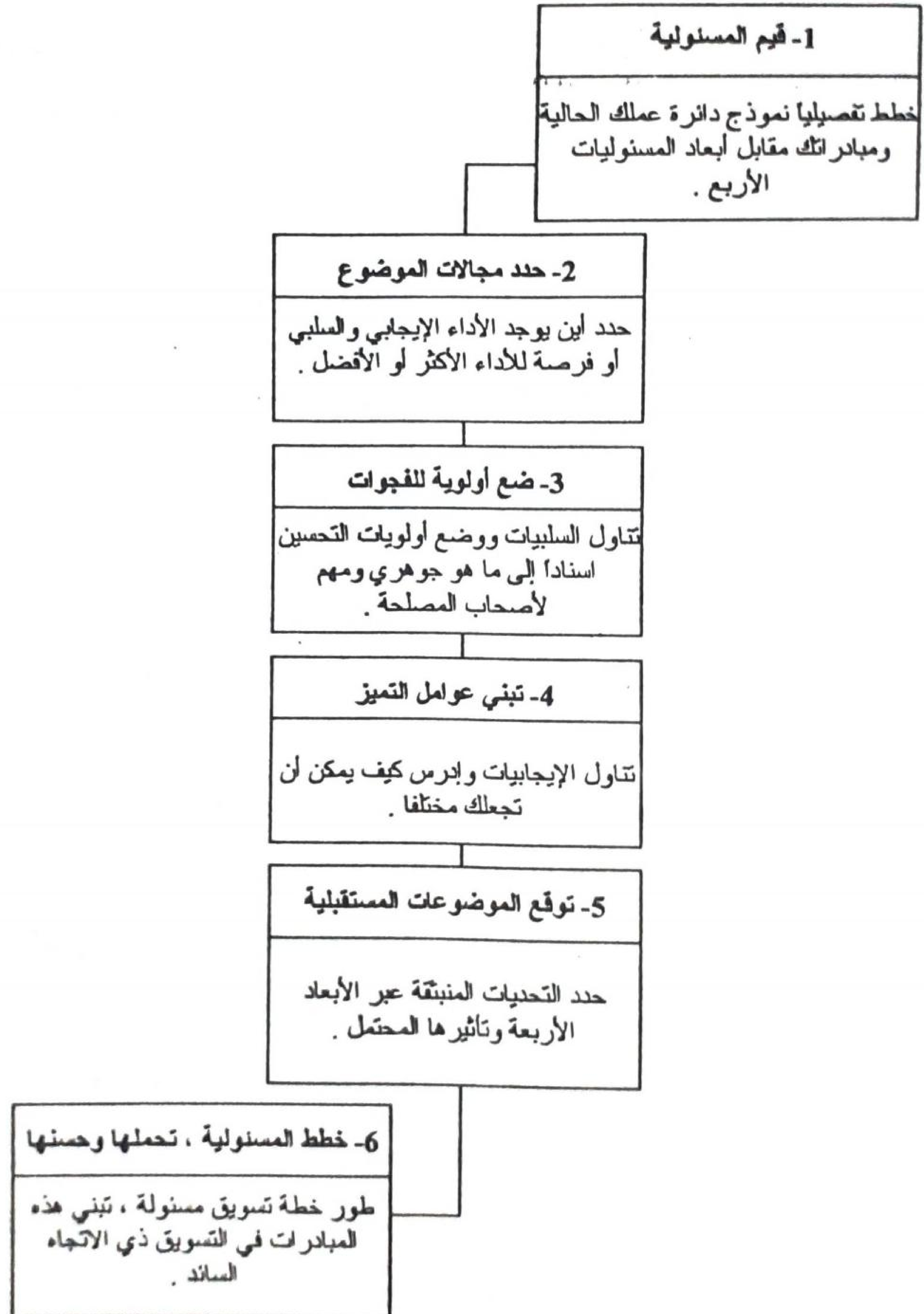
تعتقد Café Direct أنها تفعل الآن ما سوف يفعله كثيرون غداً ، بحيث تمتد رؤيتها إلى ما بعد الأرباح لكي تقيم دائرة عمل ذات غرض أعلى . يرى العملاء أيضاً هذا بوضوح ، مدركين أن هناك ما هو أكبر بالنسبة لقراراتهم الشرائية من مجرد السعر .

في قلب نموذج دائرة العمل يوجد المنهج الذي يوازن بين النجاح المالي وبين مسئولية دوائر العمل في جعل الحياة أفضل .

التطبيق (3.6) – التسويق المسئول

كيف تتأكد من أنك تسوق من منطلق المسئولية إلى العملاء ؟ بأنك تسوق تسويقاً أخلاقياً وتكاملياً ؟ أين المجالات الأكبر للاهتمام ، وكيف سوف

تتطور في المستقبل ؟ ماذا يجب أن نفعل الآن ؟ وكيف يمكن لهذه الاهتمامات أن تصبح فرصاً للتميز ؟



المفهوم (3.6) – شركات العميل

" التركيز على العميل " كان المبدأ الجوهري في دوائر الأعمال على مدي عقود . ماذا يعني بالضبط وكيف تختلف دوائر التركيز على العميل من الدوائر الأخرى ، مسألة مفتوحة للتفسيرات . لقد أصبح التركيز على العميل دعوة مدوية باعتباره عامل صحي في دوائر الأعمال – هدف الآلاف من برامج التغيير ، وملايين الوصفات والتوجيهات من أعضاء الإدارة العليا التنفيذية .

ولكن ، كم عدد الشركات التي تعرف من هم عملاؤها ، والتي تنظم أعمالها انطلاقاً من هذه المعرفة ، والتي تفهم حقيقة دوافعهم وتطلعاتهم ، والتي تحدد علاماتها التجارية بما تفعله من أجلهم ، تركز على المقترحات لهم ، ترغب في إقامة علاقات معهم عندما تشتمل على حالات بيع ، تتخذ القرارات استناداً إليهم أولاً ، تضعهم في مقدمة جداول أعمال مجلس الإدارة ، تتحدث عنهم أولاً في تقاريرها السنوية ، وتقيس نجاحها انطلاقاً من مصطلحات العملاء ؟

- لا تزال برامج التسويق تصمم من أجل ملاءمة الشركات بدلاً من العملاء ، يجري اتصالاتها مع العملاء عندما تريد هي ، ولكي تحفز على تحقيق مبيعات قصيرة الأجل .
- الكثير من الأفراد في المنظمات يقاس أداؤهم ويحصلون على المكافآت حسب أدائهم التشغيلي بدلاً من المهام المتعلقة بالعملاء : على سبيل المثال ، مدير المبيعات يشجع ويدفع إلى تعظيم الإيرادات .
- المفهوم الكامل لإدارة علاقة العميل CRM ، وبناء علاقات معهم ، قد تم تحريفه إلى أداة آلية للمبيعات ، مستهدفة الأفراد لبيع المزيد

لهم ، بصرف النظر عن رغبتهم عدد قليل جداً من الشركات تركز حقيقة على عملائها ، بل وعدد أقل كثيراً طوّر وحدات تنظيمية تركز على العميل ، تتصل بالعملاء ، تحفز العملاء ، وتشكل تآلفاً مع العملاء .

في الواقع يمكن أن تكون لغة العميل البسيطة حقل ألغام أيضاً .

شركات السلع الاستهلاكية تشير إلى المستهلكين ، بينما عملاؤها هم تجار التجزئة . هذا مضلل ويمكن أن يؤدي إلى عدم وضوح الرؤية الذهنية الصحية ، حيث إشباع حاجات الوسطاء تهم كثيراً . وبالمثل شركات B2B (دوائر الأعمال إلى دوائر الأعمال) سوف تستخدم كلمة عميل ، أو ربما " زبون " في شركات الخدمات المهنية ، بينما معظم قرارات دوائر الأعمال تتخذها شبكة من الأفراد . وبالطبع أعطتنا إدارة الجودة الشاملة TQM فكرة العملاء الداخليين ، التي كانت قاصرة على التوجه الخارجي ، ولكن استطاعت أن تسمح بسهولة لكي ينسى الأفراد أنهم جميعاً يعملون معاً لخدمة العملاء الخارجيين .

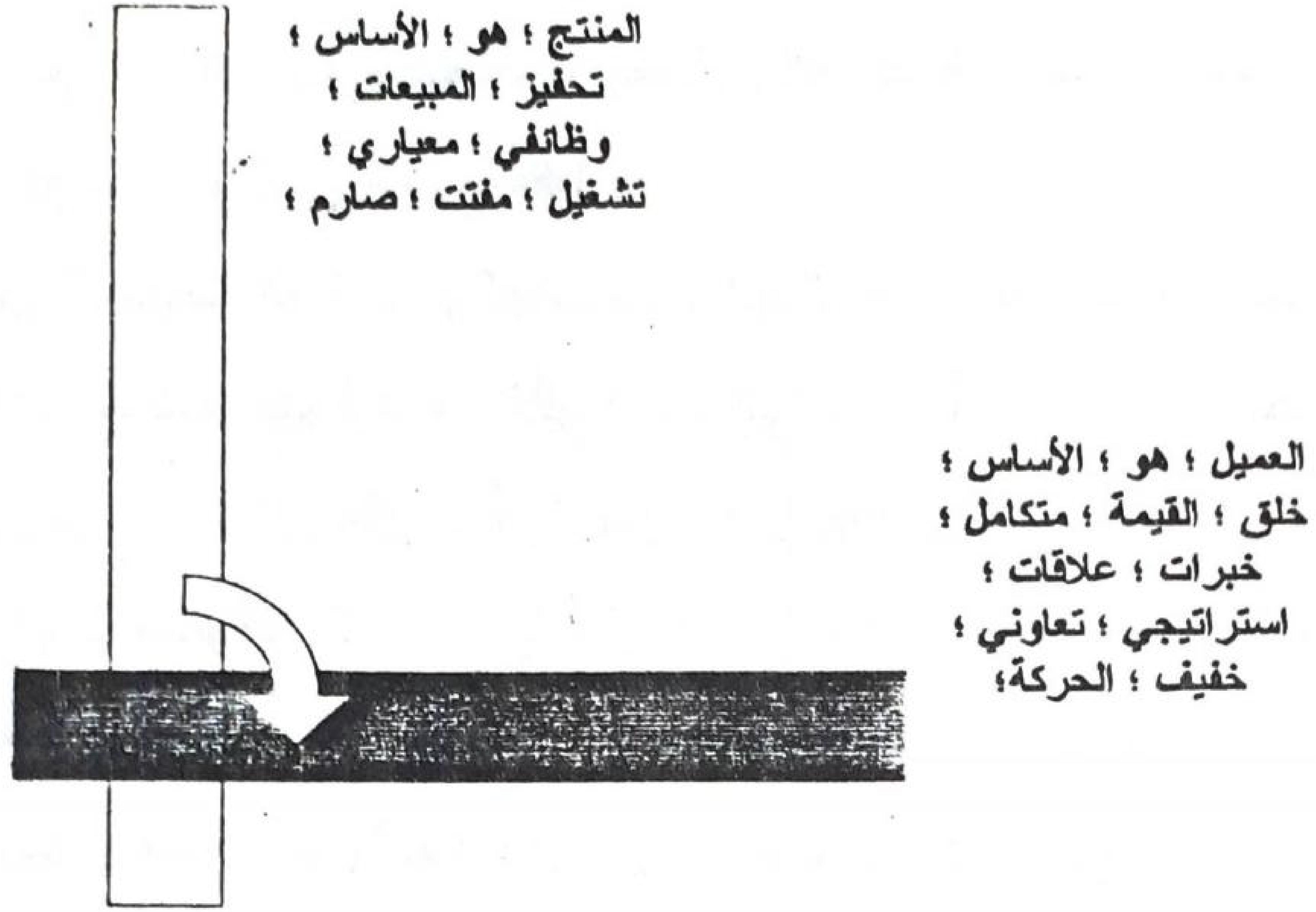
الأكثر أهمية أن تتأكد الشركات من أن وعود علاماتها التجارية تسلم بصورة كاملة وتامة ، " لسد الفجوة " بين النوايا الحسنة وواقع التشغيل ، كما يقول المستشارون في مجال التركيز على العميل . بينما قد يبدو هذا سهلاً ، فإنه يتطلب إعادة تفكير عميق ، إعادة تنظيم ، وحتى طرق عمل عكسية تماماً .

يجب أن تكون نقطة البداية إعادة تصميم المنظمة " من الخارج إلى الداخل " ، لكي يتم الاتفاق بصورة جماعية على العملاء المستهدفين ،

الوعود لهم ، وخبرة العميل الشاملة التي سوف تقدم هذا لهم . وحينئذ يتم تصميم المنظمة لخدمة هذه المهام بفعالية أكبر .

لقد اكتشفنا بالفعل الطرق المختلفة جذرياً ذات التوجه للعميل عند أداء الأعمال ، والتي تعتبر محورية في دوائر الأعمال اليوم – الاستجابة لتحولات القوة في الأسواق ، التفتيش المتناثر للجماهير ، وكثافة المنافسة والتماثل .

- الاستراتيجيات التي تركز على أفضل فرص الأسواق ، وبعد ذلك أفضل العملاء بها .
- العلامات التجارية التي تحدد ما تفعله الشركات من أجل عملائها ، بدلاً من التركيز على ما تفعله نفسها ، والذي يبني على المجتمعات صاحبة المصلحة وليس الإمكانيات .
- الاقتراحات التي توضح تفصيلياً المزايا بدلاً من المعالم ، مع إلقاء الضوء على تفرد العرض ، وخلق قيمة متميزة للعملاء .
- تخطط الخبرات من منظور العميل ، بما يحدث معاً كل التفاعلات المباشرة وغير المباشرة مع العلامة التجارية ودائرة العمل .
- العلاقات التي يريدها العملاء ، والتي تقوم على المزايا المتبادلة ، والتي تتحقق من خلال الفهم ، التعاون والحوار المتواصل .
- القياسات التي تؤسس على العملاء ، وتوظف طبقاً لنتائج التحفيزات المالية ويتم مشاركتها عبر دائرة العمل مع اجتماعات مجلس الإدارة والمستثمرين . الذي يدعم هذا ، لابد أن تكون شركة ذات توجه للعميل ، تلك التي يكون فيها العملاء الأساس في كل شيء ، وحيث يتم بلورة دور التسويق بحيث يكون المسهل والمدير في مناصرة العميل .



عملياً ، يتحقق التوجه للعميل من خلال تغيير مسار المنظمة 180 درجة .

- من تنظيم رأسي ، ذات مستطيلات وظيفية ، يخدم كل منها العميل على انفراد دون تكامل أو ترابط مع الوحدات الأخرى وقليل من التواصل ، الاستمرارية ، والمشاركة في المعرفة أو المسئولية .. إلى تنظيم يعمل بصورة تعاونية وأفقية .
- من التفكير القائم على المنتج والخدمة ، والتي تسلم بطرق متناثرة ومعيارية .. إلى تفكير قائم على الخبرة ، حيث الهدف يتمثل في الحلول والمعاملة للعملاء كأشخاص مستقلين .
- من التفكير القائم على التشغيل والتعاملات ، الذي يركز على الإنتاجية والمبيعات ... إلى تفكير قائم على المزيد من العلاقة الاستراتيجية ، حيث الغرض يتطلب خلق قيمة للعملاء تستمر طوال حياتهم ، وأيضاً المحاولة للمرة الأولى .

- من إدارة فئة العملاء ، المنتج ، والمبيعات التي تراقب وتقيس رأسياً ... إلى إدارة التقسيم ، العميل والعلاقة ، حيث تخصص الميزانيات وتقاس النتائج أفقياً .
- من العمليات الوظيفية والجامدة ، الهياكل التنظيمية ، النظم ، المعلومات ، الموارد ، والأفراد ... إلى منهج أكثر رشاقة ، تكاملاً ، وترتيباً ، والذي يمكن الأفراد من العمل معاً للعملاء .

في نهاية اليوم ، سوف يكون الأمر أكثر تحفيزاً ، أن تستيقظ في الصباح ، وتعمل لحساب شركة كلها حيوية فيما تفعله للعملاء ، بغرضها الأكثر سمواً، والأفراد الذين يعملون لديها بدلاً من مجرد الحصول على الأموال .

الإلهام (3.6) – *Procter & Gamble*

الباب الأمامي لأحد المنازل يوجد مباشرة بعد مدخل مركز التجديد والابتكار في شركة P&G . في الداخل توجد " قرية العميل " ، حيث يقابل P&G الأفراد الذين يشترون منتجاتهم . من ناحية إنه جناح تقليدي " للسوبر ماركت" ، والذي يطلقون عليه " لحظة الصدق الأولى " ، وعلى الناحية الأخرى توجد ستة مطابخ وحمامات – مزودة بتجهيزات كاملة للطهي ، الغسالات الأوتوماتيكية ، غسالات الأطباق ، وهكذا ، حيث يستطيع العملاء أن يجربوا منتجات P&G – " لحظة الصدق الثانية " .

أدركت شركة P&G ، أنه بينما كانت تركز باستمرار على مزايا العميل – تجعل الغسيل أكثر بياضاً ، أو أشد امتصاصاً – كانت أقل نجاحاً في فهم الحاجات التي لم يفصح عنها العملاء صراحة – كيف تجعل التعبئة أكثر ملائمة للتخزين في البيت . اتجهت جماعة التركيز التعقيمي (أو التطهير) إلى التركيز على المطلوب بإلحاح في مقابل ما فعله المشاركون

عملياً . تمكنهم القرية في أن يكونوا أكثر قرباً ، وبالنسبة للعلماء لكي يتحدثوا مع مستخدمي المنتجات واحداً – إلى – واحد ، ويلاحظوا كيف يشترونها ويستخدمونها ، وينصتون إلى ما يقولونه بالفعل ويكون ذات أهمية .

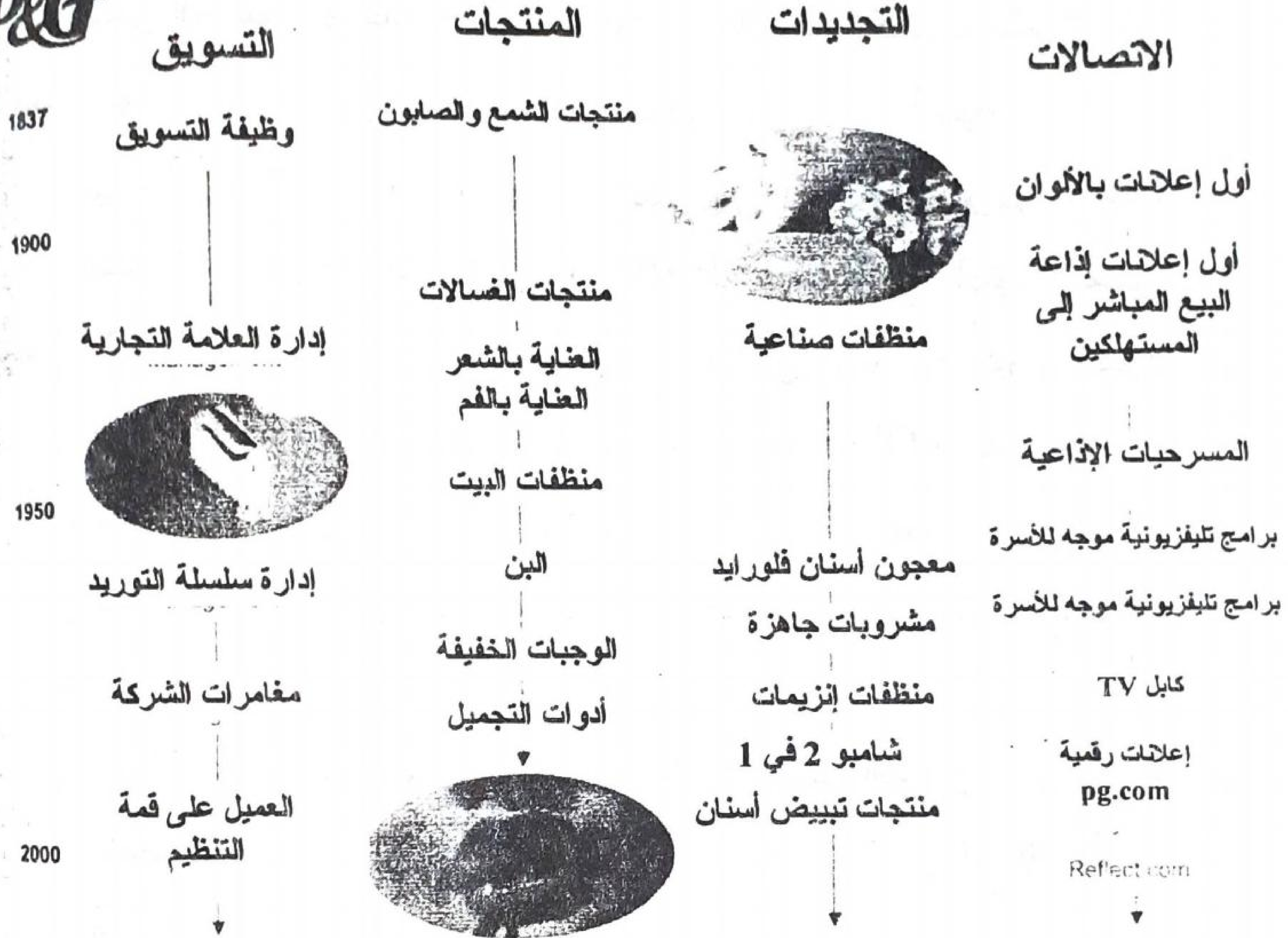
في عام 2002 وصلت مبيعات P&G إلى 40 بليون دولار ، بينما كانت تستخدم أكثر من 100,000 فرد في 80 بلداً . إنها تنتج الكثير من العلامات التجارية الأكثر شهرة في العالم وتبيعها إلى حوالي 5 بليون فرد في أكثر من 140 سوقاً : Crest , and Olay Tide , Ariel , Pampers، مجرد أمثلة . طبقاً لكتاب " Rising Tide " الدروس المستفادة من 165 عاماً في بناء العلاقة التجارية لدي P&G ، يوجد من الأفكار التي كانت وراء نجاحها :

1- التركيز على المنتجات الاستهلاكية ذات العلامة التجارية مع الخبرة منقطعة النظير في تسويق السلع الاستهلاكية ، وتفادي أسواق B2B أو التصنيع المميز ذاتياً .

2- منهج الأعمال لبناء العلامة التجارية ، مع إدراك أن العملية الإدارية ككل وليس النشاط التسويقي وحده ، يمكن أن يخلق ويسلم علامات تجارية ناجحة .

3- التجريب والتجديد الدقيقين والبحث باستمرار لتحليل ، اختبار ، والإنتاج التجريبي للأفكار الجديدة في السياقات الجديدة ، وتحفيز التجديد في السوق .





Source: Date sourced from Procter & Gamble

4- المزيد من الفعالية في التنفيذ – بينما الكثير من أقرانها من الشركات له بصائر متعمقة مماثلة ، ويمكنها تطوير أفكار جديدة مماثلة ، فإن P&G أفضل كثيراً في ترجمتها إلى واقع محسوس أولاً ، وأكثر ربحية .

5- التوازن في كثير من أولويات دائرة العمل ، ومقاومة التوترات والتناقضات التي يمكن أن تخلقها :

- التركيز طويل الأجل مقابل الأولويات قصيرة الأجل .
- السيطرة على الثقافة مقابل منح الأهلية للتصرف .
- القليل من الأفكار الكبيرة مقابل الكثير من الأفكار الصغيرة .

- المنظور المحلي (.U.S مثلاً) مقابل أن تكون دولياً .
- التوجه إلى المنتجات مقابل حاجات العميل .
- النمو العضوي مقابل تملكات دوائر الأعمال .

منذ عام 2000 ، قد خلقت AG Lafley شيئاً ما من الثورية في قيادة التسويق التقليدي ، الذي كان قد بدأ يفقد طريقه أثناء عقد التسعينيات (1990) . ومع ذلك ، في السنوات القليلة الأخيرة ، حيث قد تصارع المنافسون الرئيسيون Unilever وشركة Colgate Palmolive وظهور قوة تجارة التجزئة ، والمنتجات ذات الرمز الذاتي ، قد أصبحت تمثل تهديداً خطيراً ، فقد دعمت P&G نموها أضعافاً مضاعفة ، وحسنت من هوامش ربحيتها بإعادة تركيز دائرة عملها على العملاء والابتكار والتجديد .

الدعوة إلى حشد القوى من أجل الثورة كان بسيطاً : العميل يأتي أولاً

بينما كان العملاء دائماً مهمِّين ، كانت المنتجات تحظى بنصيب الأسد من الاهتمام . قد انعكس هذا ، مع ابتكار الآن يقدم الحاجات على الإمكانيات . بينما كان يوجد دائماً رأي فيه شيء من الغطرسة ، أنها فقط P&G هي التي تستطيع تطوير أفضل المنتجات ، إنها تعتمد الآن على الأطراف الثالثة ، وحتى تتعاون مع المنافسين لكي تجد أفضل الحلول لحاجات العميل . الشريط الأبيض على Crest مثال على التعاون الخارجي الناجح . قد أصبح التصميم أيضاً أكثر أهمية ، لأن P&G تسعى إلى توسيع منتجاتها إلى الدخول في خبرات أخرى . مثل صناديق Kandoo التي تشبه الضفدعة ذات الشكل المخيف والتي تحتوى إلى أدوات "تواليت " لتجفيف بلل الأطفال .

في الواقع ، تعمل P&G من خلال مجموعات عبر الانترنت والتي تجتذب معاً الأفكار والمجددون ، حيث يمكن أن ينبثق عنها أفضل الأفكار

والحلول ، التي يمكن أن تأخذها P&G إلى السوق . على سبيل المثال ، يربط موقع Ninesigma شركة P&G إلى ما يقرب من 500,000 باحث كلهم شغوفون إلى الاستجابة لتعليمات P&G . أيضاً موقع Innocentive.com فريق بحوث وتطوير مماثل تابع لشركة Eli Lilly ، بينما موقع ، yorencore.com ، يتعامل مع مجتمع عالي الخبرة من مهنيي التطوير المعتزلين العمل ، الذين لا يزالون متحمسين للاستجابة إلى تحديات مهمة .

تشرح AG Lafley : " أي فرد في جراج في أي مكان في العالم يمكن أن يقدم لنا فكرة والتي يمكن أن تكون مهمة لإحدى دوائر أعمالنا . نريدهم أن يرسلوا أفكارهم إلينا ."

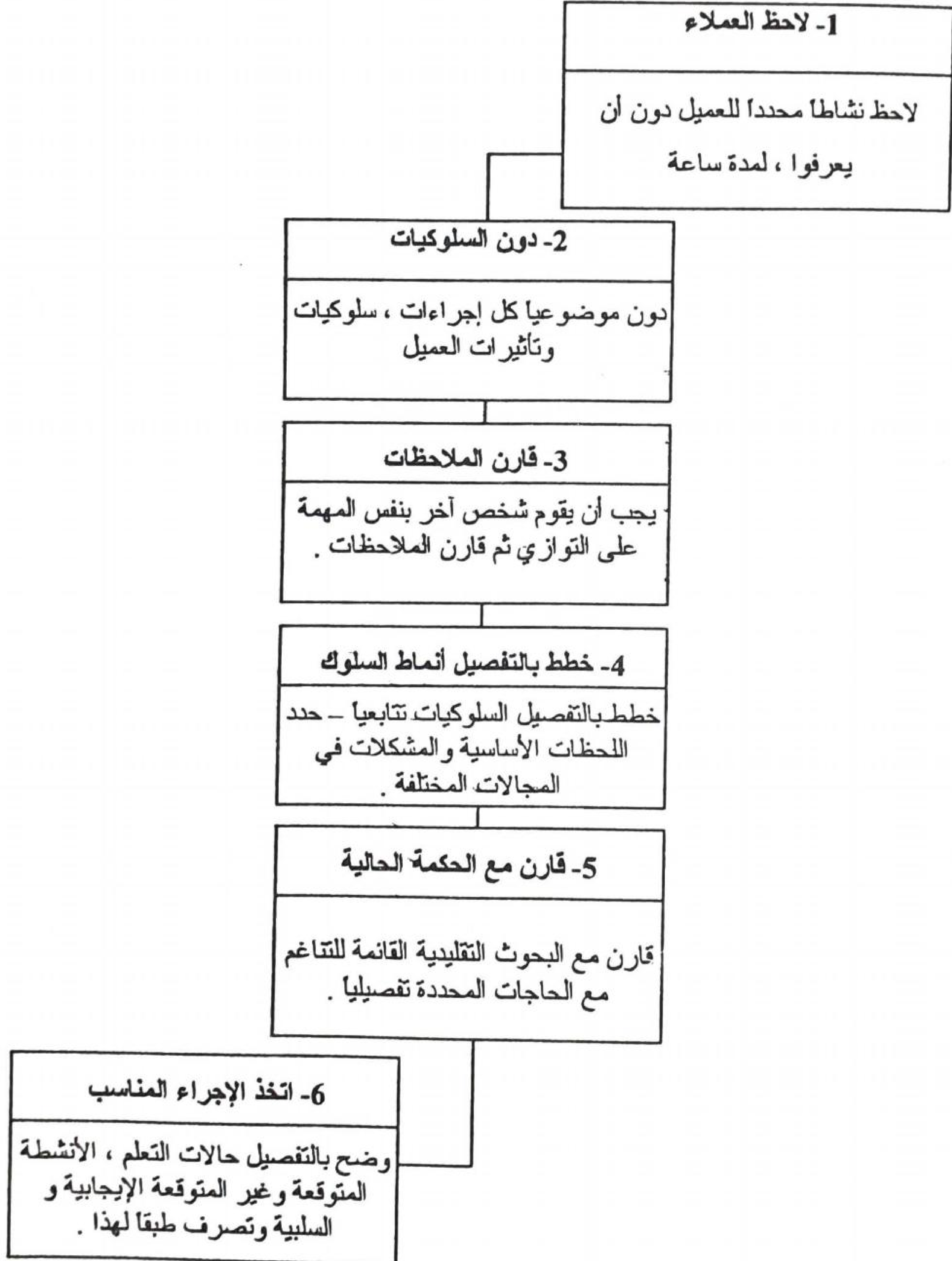
واحد من أكبر العيوب في الماضي كان يتمثل في الإسراف في حجم البيانات . كانت P&G تناضل من أجل أن تبقى مكتفية ذاتياً في بحر من البحوث الكمية . الآن انتقلت إلى طرق الملاحظة العملية مثل علم دراسة الشعوب ، ثم تستخدم بعد ذلك هذه البصائر المتعمقة للتركيز في التحليل الكمي . لذلك تفترض Lafley أن : " إذا أردت أن تفهم كيف يصطاد الأسد، لا تذهب إلى حديقة الحيوان ولكن إلى الغابة . "

بيئة العمل قد تطورت أيضاً . عندما أزالت P&G غمامة التفكير القائم على المنتج ، أدركت الحاجة إلى العمل معاً لدراسة الأسواق ، فهم العملاء بعمق أكثر ، وتطوير حلول ذات معني وتميز أكبر . تشجع البيئة الجديدة على التعاون والانفتاح ، وفريق عمل له خطة مفتوحة للتحرك بين الأدوار لتشجيع الحركة . ربما الأكثر جذرية في كل هذا ، أن فرق التسويق والتمويل توجد مكاتبهما جنب إلى جنب .

التطبيق (4.6) – علم دراسة الشعوب

ethnography

كيف تتناول التلال من البيانات البحثية وتكوّن بصيرة أكثر عمقاً فيما يهم العملاء ، وكيف يمكنك أن تحل مشكلاتهم بطريقة أكثر فعالية وتجديداً ؟



المسار السابع - التجديد

التفكير فيما لم يفكر فيه أي شخص آخر

Thinking What Nobody Else Has Thought

" التجديد – أي فكرة جديدة – تحديداً سوف لا تقبل في البداية ، إنها تأخذ محاولات متكررة ، إثباتات لا نهاية لها ، وإعادة سرد مملة ، قبل أن يقبل التجديد ، ويستقر في المنظمة . يتطلب هذا صبر أيوب ".

Warren Bennis

" ليس لدينا لغة جديدة لنتحدث حول هذا النوع من الأشياء . في معظم المفردات اللغوية للناس ، التصميم يعني مظهراً خادعاً ... ولكن بالنسبة لي، لا شيء يمكن أن يكون أكثر عمقاً من التصميم الجيد . أن التصميم يمثل الروح الجوهرية للإبداع البشري ،

Steve Jobs

التجديد هو القوة المحركة للتنافس ، النمو ، الربحية ، وخلق القيمة المستدامة . بينما يمكن أن توضع في مستطيل ضيق إلى حد ما تحت عنوان تطوير المنتج أو التكنولوجيا ، فإنه يعني التحدي الحقيقي لدائرة العمل ككل .

بينما يمكن أن تصبح بسرعة كلمة طنانة في الأوقات المختلفة ثم تنسى بعد ذلك ، عندما تصبح الأوقات أكثر صعوبة ، أن التصميم يجب أن يكون العملية المستمرة والحاضرة دائماً .

التجديد الأكثر ذكاء	**التجديد الأكثر خيالاً**
التجديد المزلزل . التحدي أمام دوائر الأعمال أو الأسواق التقليدية ، اكتشاف نقاط ضغط ناضحة لإزالتها أو للتغيير	**الابتكار** اكتشاف جذري لكل الإمكانيات ، والطرق التي يمكن أن تصبح بها حقيقة قائمة
التنمية . إدارة التجديد كعملية ، استراتيجية . التوجيه والمكافأة ، تطوير المنتج والسوق	**التطبيق** . تجديد المنتج ، التسليم والتطبيق، لكي يكون له أقصى تأثير على العملاء
نماذج دائرة العمل . التفكير حول كيفية نجاح دائرة العمل ، كيفية إضافة قيمة إلى العملاء والمساهمين	**نماذج السوق** . إعادة التفكير في كيفية عمل الأسواق ، العملاء ، الشركات ، قنوات التوزيع ،والتسعير

إنها أيضاً واحدة من الفرص الكبيرة لكي يترك المسوقون بصماتهم على المنظمة – لكي يتخذوا إجراء جوهرياً استناداً إلى فهمهم العميق لفرص السوق ، وحاجات العميل ، لكي يتجاوزا غماماتهم الوظيفية ، والعمل عبر دائرة العمل ككل ، لكي يخطو إلى أعلى درجات سلم التحديات الاستراتيجية والفرص مع إحداث تأثير دائم .

في الواقع ، في معظم الشركات ، لا يوجد شخص مسئول تحديداً عن التجديد – من مهامهم تطوير استراتيجية للتجديد ،مع إدارة محفظة التجديد ،

ووضع الأولويات حول أين يجب تركيز الاستثمار والموارد ، تصميم مستقبل دائرة العمل وأيضاً ما تقدمه للعملاء .

التجديد جزء طبيعي من المزيج التسويقي ، ويتطلب ممارسته

بالطبع " التجديد " مصطلح يمكن أن يكون له تفسيرات مختلفة أيضاً – إنه يمكن أن يعني كل شيء ولا شيء . قد يراه البعض على أنه انفتاح ابتكاري على الأفكار البراقة ، آخرون على أنه النشاط القائم على عملية تطوير المنتج ، وآخرون على أنه استراتيجية أو إحداث تحولات في دائرة العمل ، ولا يزال آخرون يرونه تحسين متدرج في المهام يوماً بعد يوم . بالطبع كل هذه التفسيرات صحيحة . التجديد عبارة عن التطبيق التجاري لأفضل الأفكار، والتي قد تكون سلعاً جديدة ، خدمات جديدة ، طرق عمل جديدة ، أو حتى نموذج محوري لدائرة العمل تستند إليه في كل أنشطتك .

أمثلة للتجديد في كل أوجه التسويق تتضمن :

- الأسواق – تحدد Starbucks سعر سوق محلات البن .
- المنتجات – المكنسة الكهربائية Dyson (التنظيف بالتفريغ الهوائي) ، تمتص أفضل بدون كيس .
- الخدمة – Ritz Carlton ، توفر لأفرادها أهلية خلق جو من البهجة والفكاهة للعملاء .
- قنوات التوزيع – Nike's Niketowns ، كصروح للعلاقة التجارية وأيضاً للشراء .
- التسعير – التسديد حيث تذهب ، جعل الوصول إلى التليفونات المحمولة سهلاً وميسوراً .
- التطبيق – iPod ، التي أصبحت ألبوم الصور الفتوغرافية النهائي .

• النماذج – Ikea ، حيث يتوافد العملاء ويجمعون أنفسهم .

يفترض Peter Druker وجود سبعة مصادر أساسية للتجديد : " الدهشة " غير المتوقعة للنجاح أو الفشل ، " التنافر " ، عندما لا يوجد تناغم بين الأشياء طبقاً للحكمة التقليدية ، " اليأس " عندما توجد " حاجة صارخة " من أجل طريقة أفضل ؛ صناعات متقادمة ، أو عمليات لم تعد تصلح لإحداث التغيير؛ " نمط الحياة " أو تغيرات ديمغرافية ، مثل تصاعد معدلات التقاعد عن العمل ؛ " التغير في الاتجاهات " مثل إدراك وتوقعات العميل ؛ " والاكتشاف " حيث تدعم المعرفة والإمكانيات الجديدة ، الفرص الجديدة .

يساعد الربط بين استخدام واحد أو أكثر من هذه المصادر الشركة على تحدى التفكير التقليدي واكتشاف مناهج جديدة ، من أي نقطة ، تتمثل المهارة في تحويل أفضل الفرص إلى حقيقة تجارية سريعة وفعالة .

التجديد يعني فتح أو غلق عملية ما



التجديد أيضاً عن السوق . تجديد التطبيق بالإضافة إلى المنتج الشركات التي تنشيء بذاتها الأسواق ، في الغالب الأعم أنها تجدد أسواقها – حاجات العملاء ، هيكل بناء أصحاب المصلحة ، قنوات التوزيع التي تـربط بينهم ، القواعد التي يعملون على أساسها . من النادر ، أنه سوف يكون لتجديد دائرة العمل أو المنتج التأثير الجذري الذي يسعون إليه ، ما لم يكن هم أيضاً مشتركين في التجديد الجوهري للسوق . وليس من الممكن تجاهل ، أن التسويق نفسه يجب أن يكون مجدّداً ، في تصميم وتسليم العلامات التجارية والاقتراحات ، في استخدامه لقنوات التوزيع ووسائل الإعلام ، التسعير والخدمة ، الترويج والمكافآت .

" **Geoffery Moore** تعبر الفجوة " تذكار خرافي تعبر عن السبب وراء فشل الكثير من السلع والخدمات المجددة ، ليس فقط في الأسواق التقنية ، ولكن في كل الفئات . الهوة التي سقطت فيها أفكار عظيمة كثيرة ، ولم تستطع أن تخرج منها أبداً تتمثل في الفجوة بين الذين يتبنون مبكراً السلعة أو الخدمة المجددة وبين السوق الشعبي .

بينما الرواد العارفون بمزايا المنتج الجديد يقفون في طوابير انتظار، ولديهم إيمان راسخ في جودته ، فهناك الكثير من المستهلكين الذين سوف لا يندفعون إلى بابك . إنهم سوف يأخذون وقتهم الكافي ، والذي قد يمتد إلى شهور عديدة لكي يصبحوا واعين ، مقتنعين ومتحمسين بأولئك الرواد الذين سبقوهم إلى السلعة أو الخدمة الجديدة . إذا لم تستطع الشركات التحرك من نقطة البداية المتميزة في التجديد إلى الاتجاه السائد ، فإنها من النادر أن تضمن في المستقبل تأمين العدد الكبير والأحجام الضخمة التي تعتبر محورية لاسترداد الاستثمارات الأولية في تطوير المنتج ودخول السوق .

إدرس النجاح المحدود في شركة Apple عند بداية تقديمها جهاز الكمبيوتر Macintosh وحتى منتجها الأكثر حداثة iMac ، حتى إذا كانت هذه المنتجات اختراعات مذهلة ، فإنه من النادر أن تدار بصورة تنقلها إلى فئة الاتجاه السائد . بالمقارنة ، قد قفز المنتج iPod ومشتقاته مثل هذه الفجوة وأصبح يحظى بأعلى مستويات الاهتمام ، حيث أنه تجديد عظيم ، ويساير أحدث الموديلات .

يفترض Moore أنه ينبغي تسويق الحلول الجديدة بحرص شديد وبصورة مختلفة ، قنوات التوزيع والتسعير بما سوف يحفز في النهاية الجمهور بصفة عامة . غير أن الكثير من المسوقين يغلقون أبواب هذا المنتج مجرد تدشينة ، على أمل أنه سوف يمتطى موجه تدشينه ، وأن مجرد رسالة واحدة ، اقتراح واحد ، شكل واحد من أشكال المنتج سوف يجذب كل فرد . يجب أن يجدد التسويق السوق ، ليس فقط على المستوى الاستراتيجي ، ولكن أيضاً المستوى "التكتيكي " – لخلق السياق الصحيح ، الاتجاهات الصحيحة ، البنية التحتية الصحيحة ، والاستعداد الصحيح لضامن أن أفضل الأفكار تحقق النجاح التنافسي والتجاري .

الإلهام (1.7) – *Blackberry*

Blackberry ، الجهاز المحوري الذي يظل على اتصال مع بريدك الإلكتروني (e-mail) عند تشغيله حيث يربط المستخدمون أنفسهم إلى الآلات السوداء الدقيقة جداً . لقد أصبحت هذه الآلات والأجهزة محورية بالنسبة للبريد الإلكتروني ونوعاً من الإدمان للحياة العملية ، وحياة ما بعد العمل ، يؤخذ في كل مكان ، في كل اجتماع ، وأنت في السيارة ، أو على الشاطئ . إن إغلاق BlackBerry يحتاج إلى إرادة قوية . تضع هذه

الأجهزة من خلال شركة قائمة على Ontario ، والمعلومات عنها ليست واسعة الانتشار تسمى (Research in Motion (RIM . أن أفرادها إلى حد ما خجولون، جادون ، ولا يستكينون للهزيمة ، أمضوا عقداً من الزمن في التجريب مع أجزاء من أجهزتهم قبل تدشين النسخة ا لأولى في عام 1999 .

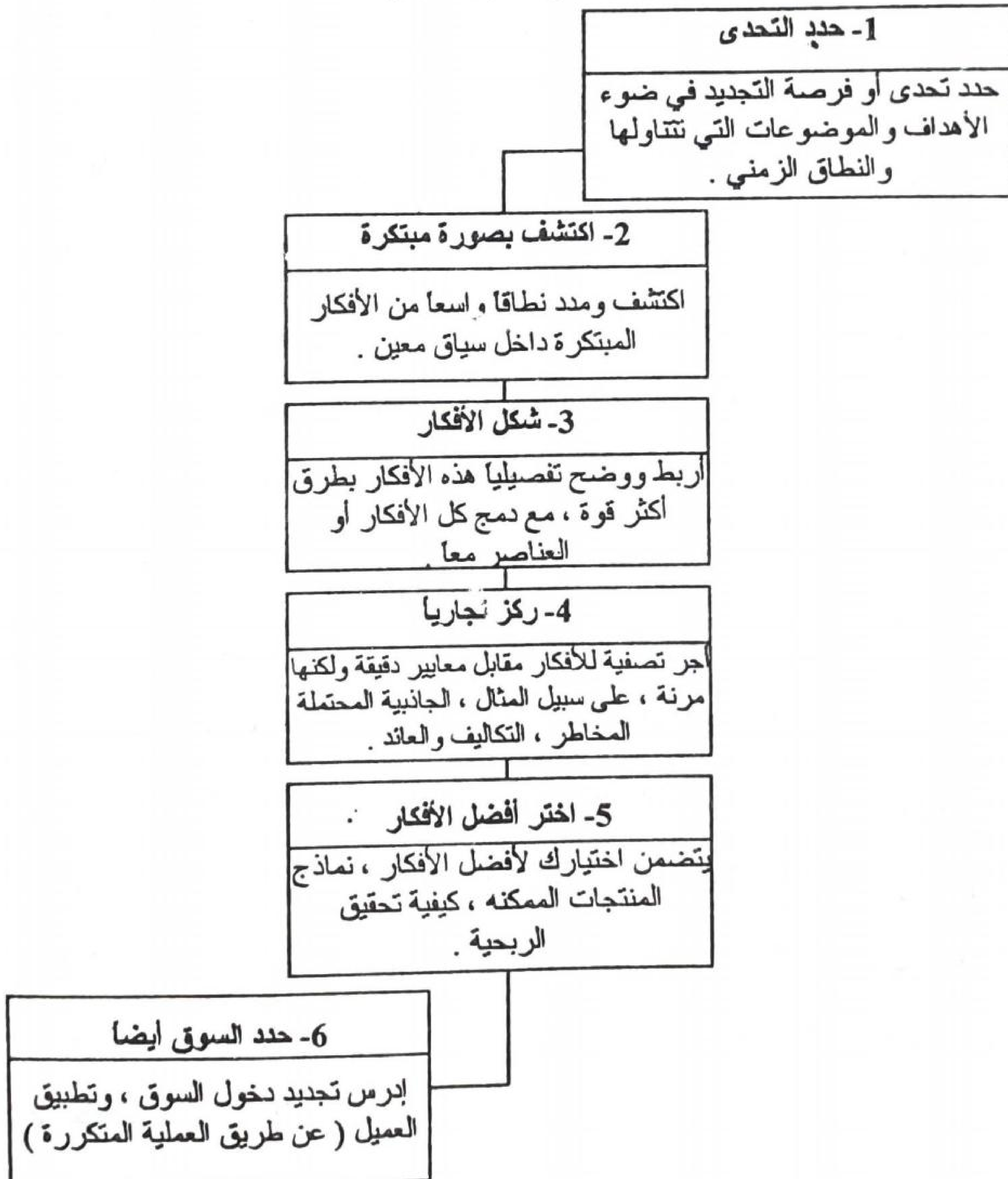
لقد كان على BlackBerry أن تكون صبورة . التكنولوجيات التي تدعمها كانت متاحة فقط منذ سنوات قليلة ، ومع ذلك ، أدركت أن الناس لم تكن مستعدة للتعايش بعد مع البريد الإلكتروني . ومع ذلك ، النمو الشعبي المذهل لأجهزة التليفون المحمول ، وظهور الرسائل القصيرة SMS ، أظهر أن الناس أصبحوا الآن جاهزين للارتباط الدائم ببريدهم الإلكتروني . ركزت BlackBerry على جماهير العاملين في مجال المعرفة لتقديم منتجاتهم . كان الأسلوب المفضل استهداف اجتماعات المؤتمرات الكبيرة ، وتوزيع أجهزة BlackBerry مجاناً في يوم المؤتمر على أعضاء الإدارة العليا المشاركين ، الذين كانوا يمضون معظم وقت الجلسات في التعامل مع هذه الأجهزة بدلاً من الإنصات إلى المتحدثين .

بينما كانت هذه الأجهزة مربكة للمتحدثين ، فإن أعضاء الوفود كانوا مأخوذين . الكثير من أعضاء الإدارة العليا عند عودتهم إلى شركاتهم أشاروا على مدير المشتريات بعقد صفقات على أجهزة BlackBerry . في خلال شهور ، الكثير من الشركات الكبيرة – من Credit Suisse وحتى Intel ، قد تخلت عن الموضوع المعياري BlackBerry . ومع ذلك ، رغم ازدهار التكنولوجيا عام 2000 ، عندما هبطت أسعار أسهمها مثل معظم شركات التكنولوجيا الأخرى ، فإن سعر سهم RIM هبط مؤقتاً بنسبة 90 في المائة ، ولكن إيراداتها حافظت على الارتفاع بإيقاع لافت .

يصف مؤسس RIM بيان رسالتها على أنه " دفع بيانات مجموعات الرسائل إلى صندوق بريدك الإلكتروني " بينما ليس بالضرورة أن يكون لهذا البيان إيقاع جذاب ولكنه نجح في انتزاع " مساحة " لافتة وحوّلها إلى نقاط ساخنة وجد اللاعبون القائمون من الصعوبة بمكان منافستها .

التطبيق (1.7) – الطريق إلى التجديد

كيف تحدث التجديد ؟ ما دور الابتكار ، وإلى أي حد يجب أن تكون منفتحاً قبل أن تبدأ في اختيار الحول الأفضل ؟ كيف تصفى الأفكار للوصول إلى أفضلها ؟ كيف تتأكد من أن السوق جاهز لتقبل تجديداتك ؟



المفهوم (1.7) – التوزيع المبتكر

افترض كل منتج للمكنسة الكهربائية " الأوتوماتيكية " أن كيس التراب كان شرطاً مسبقاً في تصميماتهم . إلى أن جاء James Dyson . اعتقدت كل شركة طيران أنه غير عملي وضع سرير طائرة عابرة للمحيط . إلى أن قابلت شركة الطيران البريطانية مصمم يخوت . اعتقد كل محلل أنه من المستحيل أن تكسب أموالاً من معلومات مجانية على الانترنت online ، إلى أن ابتكرت Google نموذجاً لدائرة أعمال مختلفة تماماً .

أربك التجديد المزلزل التقاليد

قد يكون التجديد المزلزل تحدياً أو حتى في الاتجاه العكسي لحكمة السوق التقليدية – في الطرق التي يمكن أن تجمع بها الشركات الأموال ، في الحاجات المفترضة للعملاء ، وفي أنماط الحلول التي تحققها بفعالية أكبر . المرتع الذي يتكاثر فيه التجديد المزلزل ، قد يكون شيئاً ما يخلق مستوى مرتفعاً من الإحباط للعميل (مثلاً ، كيف يمكنك أن ترهن بيتك) ، من التعقيد (مثلاً ، كيف تتكامل كل أجهزة الكمبيوتر الكثيرة) أو التناقض (مثلاً ، كيف تتسوق بأحجام كبيرة ، ولا يوجد فراغ في بيتك لتخزين مثل هذه الأشياء) .

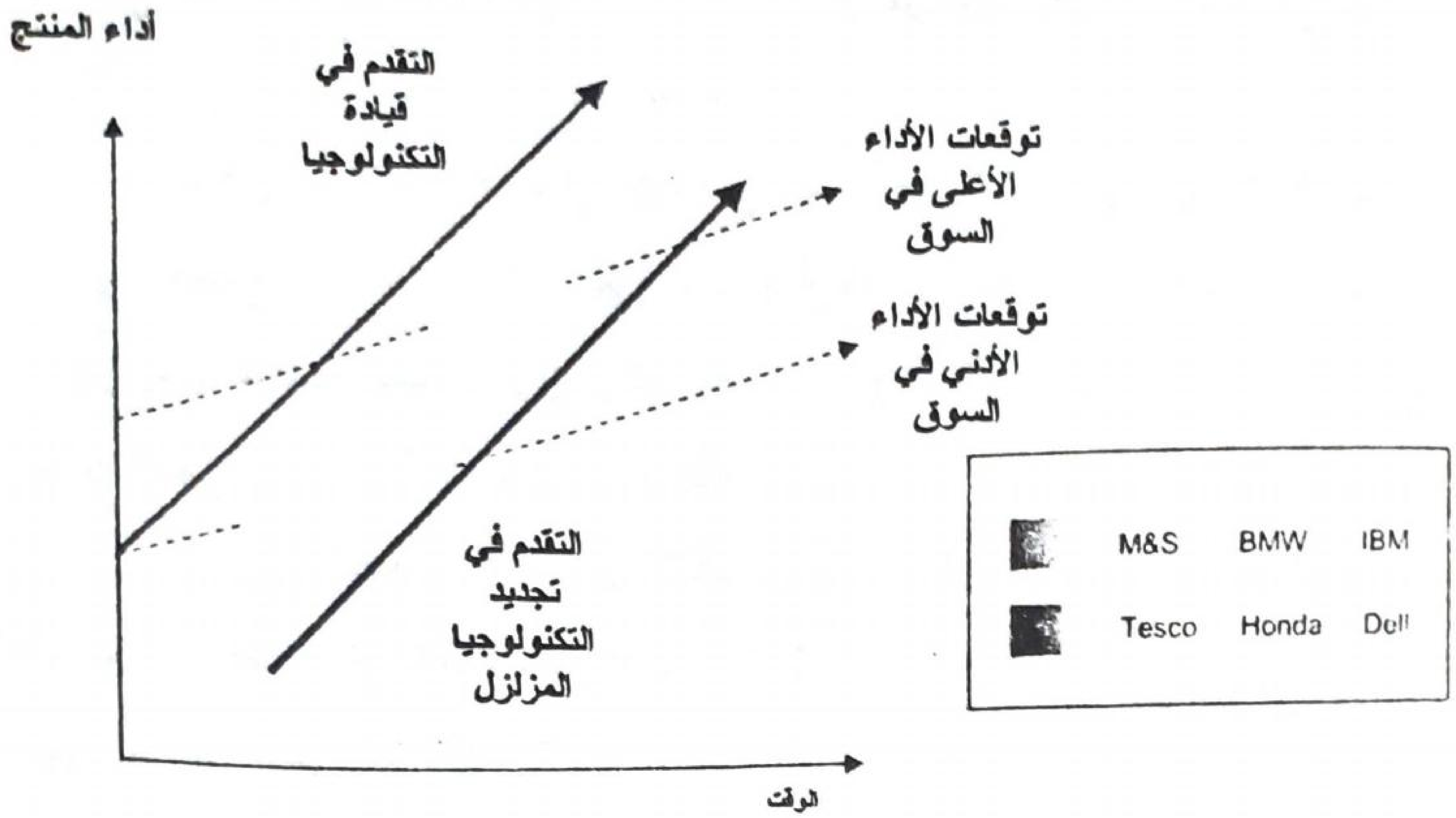
يصف Clay Christensen الأستاذ بجامعة هارفارد ومؤلف كتاب " معضلة المجدد" الظهور المتكرر " للتجديد المزلزل " في أسواق اليوم ، حيث قائد السوق ، حينئذ ، والذي عادة يحظى بمستوى من الاحترام والربحية ، يجد نفسه بسرعة في وضع المقهور المذلول على يد وافد جديد إلى السوق يعرض منتجاً حقيراً وبتكاليف متدنية . الوافد الجديد قد درس

نمطياً أولويات العملاء ووجد طرقاً للتسليم بتكاليف منخفضة بدلاً من السعي لإضافة الكثير غير المطلوب وغير الضروري ، كما يفعل الموظف (وفي الواقع معظم قادة العلامات التجارية) الذي يقع تحت أغراء فعل هذا .

تخيل تليفونك ، كاميراتك ، وجهازك PC – به إمكانيات وظيفية أكثر مما سوف تحتاج إليه الآن ومستقبلاً . ماذا لو تخلصت من كل ما هو غير ضروري ، ومن ثم خفضت التكاليف الإنتاجية بصورة ملحوظة وعرضت سعراً منخفض كثيراً ؟

قبل عام 1960 كانت الأجهزة الكهربائية المحمولة يدوياً ثقيلة ومتعبة، مصممة للمهنيين ذوي المهام الصعبة وباهظة التكاليف . ابتكرت شركة Black & Decker حينئذ أجهزة أو آلات بلاستيك ذات موتورات شاملة تعيش فقط ما بين 25 – 30 ساعة ، فترة زمنية طويلة بدرجة كافية للهواة العرضيين أو الجنائنية ، وبأسعار مخفضة بنسبة 90 في المائة ، وفي تناول الجميع أيضاً .

التجديد التكنولوجي يمكن أن تفيد منه الشركات كثيراً . عندما يركز مصمم الآلات على مواصفات المنتج تصبح دوائر الأعمال وقد وضعت على أعينها غمامة السباق التنافسي للحلول الأكثر تعقيداً – أكبر ، أقوى ، أسرع – ومن ثم تفقد بسهولة التركيز على ما يهم واقعياً العملاء .



المصدر : Source: Adapted from *The Innovator's Dilemma* by Prof. Clayton Christensen

التكنولوجيا لا تساعد : قدرة متزايدة لفعل الكثير – مشغلات أسرع ، مكونات أصغر ، إمكانيات ذاكرة أكبر – تحفز الشركات ببساطة على تبنيها في أجيالها القادمة . ومع ذلك ، سوف يستخدم العملاء التكنولوجيا إلى نقطة معينة – معظم الأجهزة الإلكترونية تؤدي وظيفياً أكثر كثيراً مما تحتاجه أبداً، تبقى معظم البرامج على أجهزة PC غير مستغلة إلى حد كبير . يحدث التجديد المزلزل ، كما يصفه Christensen عندما يكون هذا التقدم التكنولوجي أبعد كثيراً مما يحتاج إليه العملاء ويمكنهم استخدامه . هذا التوسع في وظائف المنتج ، يخلق الفرصة أمام الوافدين الجدد لدخول السوق بشيء ما " أرخص" ، أبسط " ، وإلى " حد ما جيد " لعدد معقول من العملاء .

عندما يحجز هذا الوافد الجديد موضعاً لقدمه في السوق ذي المنتجات الأرخص ، يستطيع بسرعة أن يغري الكثير من العملاء الذين كانوا جيدين بدرجة كافية لهم أيضاً . يجب أن يكون التجديد المزلزل مرتبطاً بالمنتج ،

كما في حالة تجديد Dell في سوق PC ، أو مرتبط بالسوق ، كما في حالة eBay التي خلقت سوقاً جديدة تماماً .

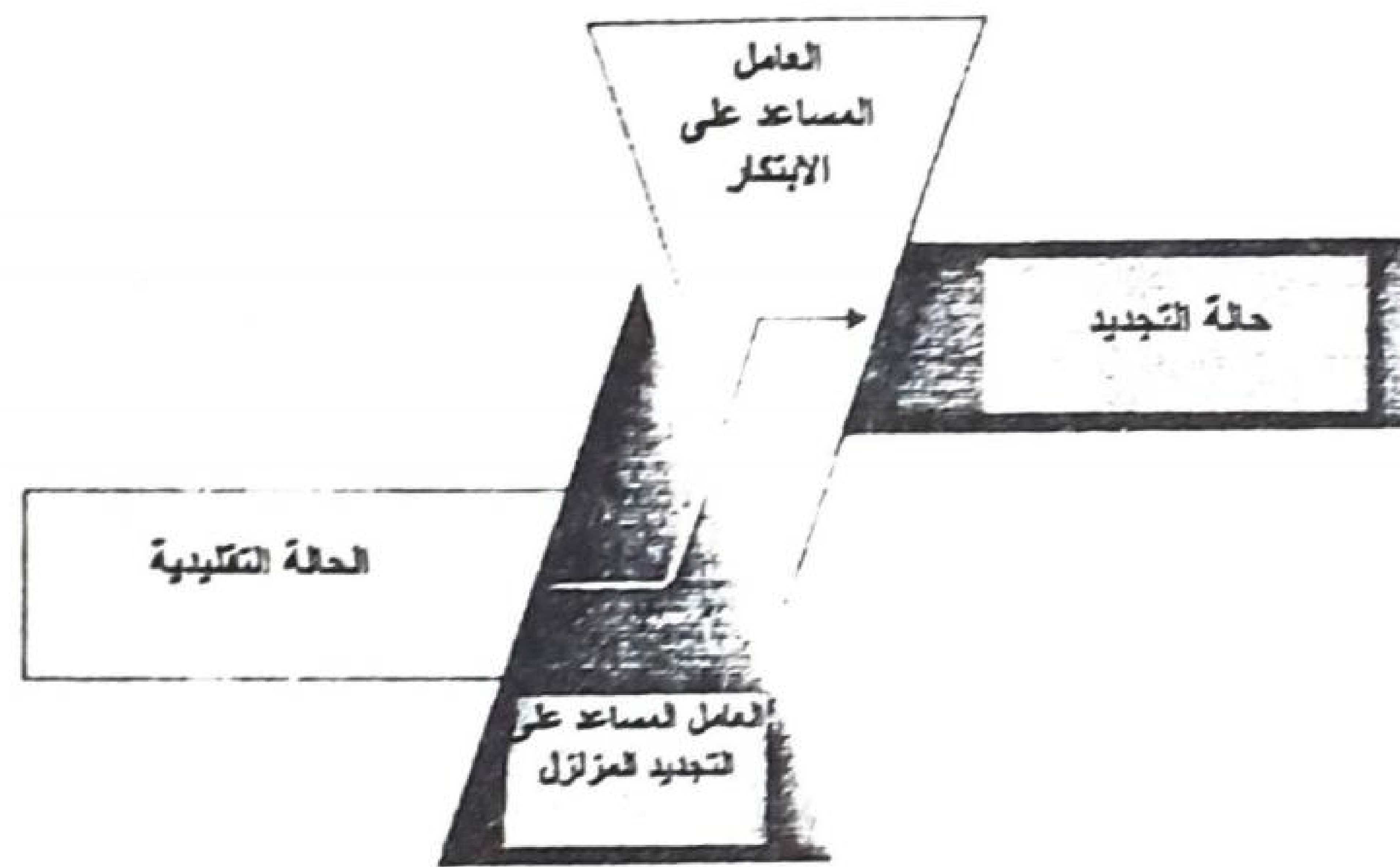
يمكن رؤية الظاهرة في كل شيء من أجهزة تخزين البيانات المعقدة، والتي تخضع للتجديد المزلزل من أجهزة أرخص وأصغر ، وحتى الأطباء الذين يحل محلهم الممرضون والممرضات ، وبالمثل ، في الأسواق كما في حالة التنوع : خطوط الطيران وشركات التأمين .

تجارياً الحديث لا يتناول التكنولوجيا ، ولكن عن نموذج دوائر الأعمال . يمكن أن تنجح الشركات الرشيقة الصغيرة مع نماذج دوائر أعمال غير جذابة للشركات الكبيرة . قد تحتاج الشركة القائمة إلى نسبة 40 في المائة هامش ربح لكي يكون المنتج الجديد جذاباً ، ولكن الشركة الصغيرة تجعلها هامش 20 في المائة مربحة إلى حد لافت .

ليس لدى الشركات الكبيرة فقط عمي ألوان مالي لمثل هذه الفرص . أيضاً الإمكانيات والثقافة من العوامل المحددة . إذا كانت شركة BMW تفخر بنفسها بتميزها في مجال التصميم والتصنيع ، فإنه من الصعب أن تقبل منتجات ذات مستويات متدنية ، ليس بسبب أنها لا تنجح ، ولكن لأنها ليست الأفضل الذي يمكن أن تعرضه . بالمثل ، ناضلت خطوت الطيران البريطانية لكي تتنافس ضد الوافدين الجدد منخفضي التكاليف مثل Ryanair and easyJet ، جزئياً بسبب ما تفتخر به من خدمات لعملائها ، يصعب عليها قبول مفهوم الخدمة المحدودة ثقافياً .

ومع ذلك ، الشركات الكبيرة التي تبنت التفكير للتجديد المزلزل يمكنها أن تنجح أيضاً . الصعود في المشروعات المشتركة ، والمبادرات المتداخلة ركزت كثيراً على النماذج القائمة في جوهر دوائر الأعمال ، كما في حالة الاستفادة بالإمكانيات القائمة أو ما يطلق عليه IP في الطرق

الجديدة . قدم Jack Welch هدية إلى شركة GE عبارة عن برنامج عرف تحت عنوان " لتحطم دائرة عملك " حيث شجع الموظفين عبر وحدات الشركة على التفكير كما سوف يفكر أصحاب مبادرات الانترنت ، ومن المحتمل أنهم يفكرون لتجديد دوائر أعمالهم الذاتية تجديداً مزلزلاً قبل أن يفجرها شخص ما آخر .



بالطبع ، خلق هذا النوع من التجديد يمثل فقط نقطة بداية ، حيث يكون مطلوباً حينئذ استثماره بطرق مفيدة ومختلفة . التفكير بصورة جذرية حول لماذا توجد الأسواق كما هي عليه ، وما الذي لا ينبغي أن تقبله . التفكير جذرياً حول نماذج السوق المستقبلية ، وكيف يجب أن تعمل . الابتكار الخالص متعة ونشاط ، ولكن يجب توجيهه لكي يحقق نتائج ذات معني .

يوجد الكثير من أساليب الابتكار المختلفة ، بعضها عالي التكنولوجيا high – tech ، ويتطلب إعداد أو معدات مهمة ، وأخرى لا تتطلب شيئاً بالمرة . ومع ذلك ، يتطلب الابتكار تسهيلات وهياكل تنظيمية فعالة . يجب أن يكون تطوير قوائم طويلة من الأفكار مفيداً ، ولكن يمكن أن يكون تأثيره سلبياً ومزعجاً على الأفراد ، إذا لم يتم استيعابها بسرعة ، وربطها ، وأن

تحقق تقدماً . يتمثل السيناريو الأسوأ بسبب العجز عن تقديم إجابة ، الحلول الوسط في التنفيذ ، أو الخيارات السهلة ، أو عدم فعل شيء .

العوامل المساعدة على التجديد المزلزل :

Disruption Catalysts

التخطيط التفصيلي للقيمة : أين تنشأ وتوزع قيمة دائرة العمل والعملاء ؟ كيف تنشأ؟ من ، ماذا ، متى ، ولماذا ؟

النقاط الساخنة : تحديد التداخلات ، الفقد ، مواقع ومصادر التعقيد ، والإزعاج، أين توجد مراكز التكلفة والوقت ؟

تتبع التراث : ما الذي جعلك عظيماً ؟ بماذا أنت مشهور أو كنت مشهوراً ؟ كيف اكتسبتها ؟ هل يمكنك أن تخلق أرثاً جديداً ؟

مخالفة القواعد : ما هي القواعد الصريحة والضمنية التي توجد داخل وخارج دائرة العمل ؟ هل توجد قواعد أخرى ؟ اختبر ، وتمدد إلى حدود معينة .

وجهات نظر جديدة : أخذ الرؤى المختلفة من أصحاب المصلحة ، المنافسين، أفراد غير مرتبطين . ماذا لو استخدمت عكسها ؟

التحسين عن طريق التخفيض : خفض المكونات ؟ ما هي الصفات المشتركة العامة ؟ ماذا لو تخلصنا من بعض الأوجه بصورة عشوائية ؟ هل هذا حيوي؟ أفضل؟

المعتقدات المقدسة : ما الذي تقيمه وتعتز به ؟ ما الذي يحفزك من هذا ويقيدك؟ ماذا لو تبنيت معتقدات جديدة ؟

التكنولوجيات المزلزلة : كيف يمكن للتكنولوجيات المنبثقة أن توفر التحدى ، الإحلال ، التغيير ، أو الإثراء ؟ كيف تؤدي أعمالك حالياً ؟

أبعاد التفكير : تغيير مسار التفكير (المؤشرات والعقبات) الذي تستخدمه حالاً في التخطيط أو العمل .

حماقة الشركة : طرح الأسئلة غير القابلة للطرح ، تحدى المنطق والبدهيات ، عدم قبول الأدلة والبراهين ، تهتم بالأشياء الجانبية ، دائماً تسأل لماذا ؟

العوامل المساعدة على الابتكار *Creative Catalysts*

هيكل بناء الاتجاهات : الاستنتاج ، التطبيق ، والبناء على الاتجاهات المتاحة من التغيرات الاقتصادية ، الاجتماعية ، السياسية والتكنولوجية .

الرؤى المستقبلية : ما هي الرؤى الممكنة للحالة المستقبلية – فيما تشترك وفيما تختلف ؟

الآفاق الجديدة : تصميم مستقبل مهم بالكلمة ، الصورة ، والأشكال متعددة الأبعاد . إحكى (المحاكاة) الرحلة عبر الأفق .

التتبع المتوازي : تعلم من الأماكن الأخرى ، مثلاً قطاعات مختلفة أو أسواق مختلفة ، وفيما وراء دائرة العمل (التعليم ، القانون ، الطبيعة إلخ)

الدمج الابتكاري : الربط بين الأفكار الجديدة والتقليدية بطرق غير عادية إلى حد لافت . الربط بين التوترات الإيجابية والثنائيات .

يوم المثاليات : أجمع معاً أفضل ما هو أفضل عبر الوحدات التنظيمية ، وعبر الشركات المختلفة وبمضي الوقت والمكان .

أساليب الابتكار : استغل الأدوات الابتكارية القائمة مثل التفكير الجانبي ، العصف الذهني الخرائط الذهنية ، قبعات de Bono .

العبقرية الجمعية : أربط أفكار أفضل العقول المتاحة لتطوير أفكار ابتكارية متداخلة الأنشطة المختلفة .

الرياضات المتطرفة : طبق منهجك ذاتياً على مواقف متطرفة ، مثلاً فرامل السيارة لتحديد الأداء والتطبيق .

التعامل مع التناقضات : أقبل ما اعتبرته الأعراف والتقاليد غير مقبول – تعرف على التناقضات ، وكيف تحصل على كعكتك وتأكلها .

الأكثر أهمية ، يحتاج التجديد إلى كل من عوامل التفاعل المزلزلة وعوامل التفاعل الابتكاريه ، لإحداث انهيار في البناءات والنظم التقليدية واكتشاف الإمكانيات . المفكر الابتكاري Edward de Bono ، في بعض المواقف قد يشجع مجموعة ما على استخدام " قبعات التفكير " من خلالها يأخذ كل منهم منظوراً أو زاوية مختلفة حول مشكلة ما ، أو قد يقول ببساطة " ضع يدك في جيبك وأخرج شيئاً ما منه " . بعد ذلك ، يشجع الفريق على توليد أقصى ما يمكنه من حلول استناداً إلى خصائص الموضوع . كيف يمكنك أن تحل مشكلات نفاذ مخزون تاجر تجزئه بمقارنتها بعود ثقاب ؟

توجد أساليب أخرى كثيرة يتم اختيارها ، وأحياناً تجميعها ، استناداً إلى طبيعية المشكلة ، مجموعة الأفراد الذين يسعون إلى حلها ، وبعض الأهداف العريضة التي يسعى إلى تحقيقها أثناء حلها مثل بناء الفريق أو انخراط متخذي القرار .

الإلهام (2.7) 3M

في عام 1969 ، خطى Neil Armstrong خطوات الإنسان الأولى على سطح القمر لابساً أحذية فضاء طويلة ذات كعوب مصنوعة من مادة صناعية من شركة 3M . في عام 2000 دخل Michael Johson السباق الأولمبي 400 متر عَدْواً مرتدياً حذاءً مصنوعاً من ألياف ذهب 24 قيراطاً قامت بتطويره 3M .

تصف 3M نفسها على أنها " شركة للتجديد " . تعرف رسمياً بأنها شركة Minnesota Mining and Manufacturing ، إنها الآن رائدة

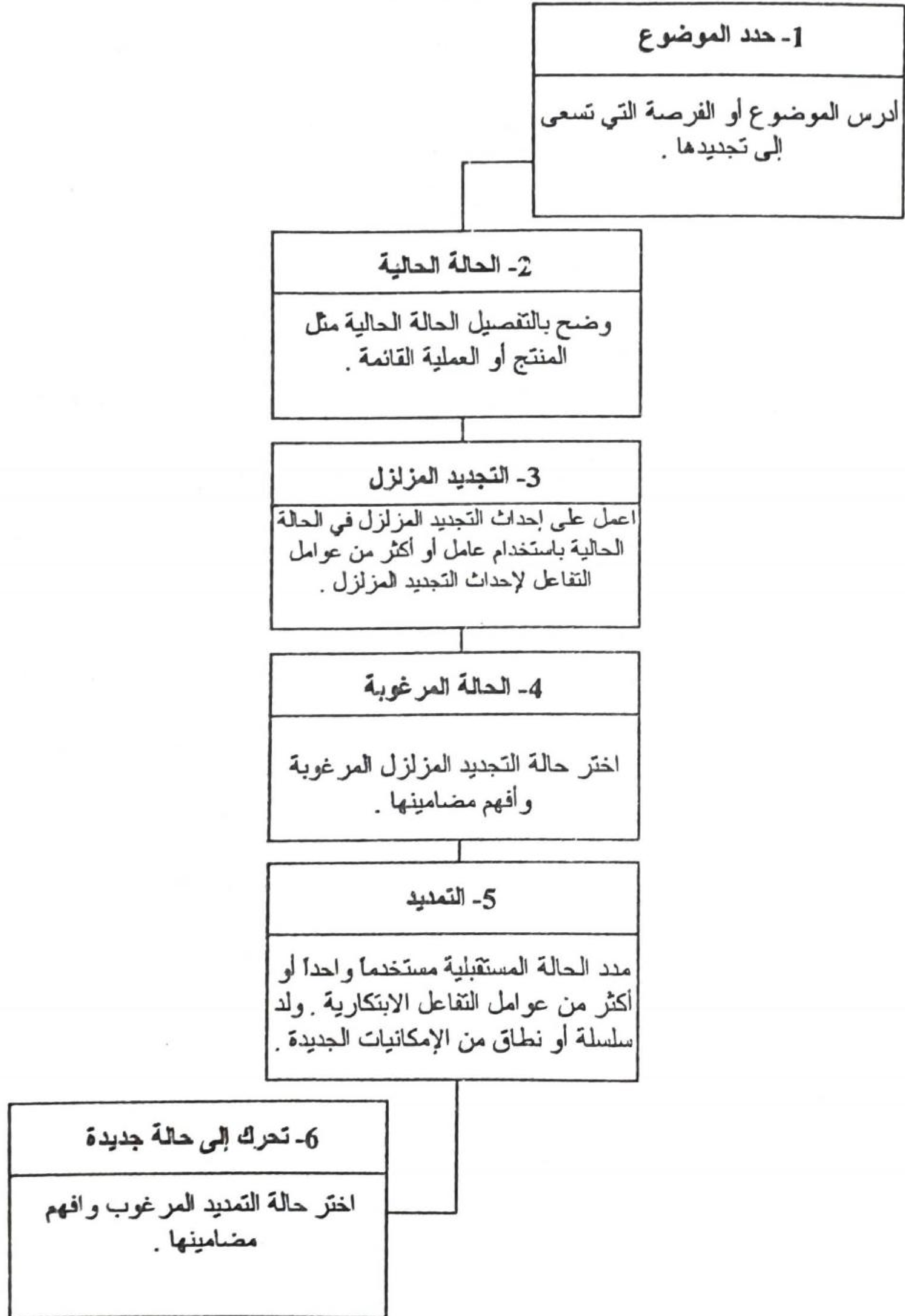
كونية ذات 18 بليون دولار ، مع تركيز لا يتراجع عن النمو المربح المتواصل . إن منتجاتها تصل إلى 55.000 سلعة في مجالات متنوعة مثل العناية الصحية ، معدات السلامة ، الإلكترونيات والأسواق الصناعية . يظل عمالها البالغ عددهم 67,000 عامل مركزين على خلق " حلول عملية وعبقرية " التي تساعد على نجاح العملاء ويتم تشجيعهم على السعي باستمرار إلى التجديد من خلال تشكيلية من الأساليب المتنوعة . تتضمن هذه إعطاء كل عامل 10 في المائة من وقتهم الأسبوعي للتفكير وتقديم أفكار مجنونه ، للإصرار على أنه على الأقل 30 في المائة من الإيرادات تأتي من منتجات جديدة .



تتميز 3M بتاريخها الطويل في التجديد – ليس فقط الاستثمار في حلول جديدة ، ولكن أيضاً تشكيل الأسواق وسلوكيات العميل . إنها بهذه الطريقة تؤكد أن ابتكاراتها – كل شيء من ورق الصنفرة إلى الشرائط اللاصقة – أصبحت عملية ومربحة أيضاً . تتكون عملية التجديد لدى 3M من منهج متكامل ومتوازي يتناول المفاهيم ، المنتج ، وابتكار السوق . ربما الأكثر شهرة قصة غلام التراتيل في الكنسية ، الذي سقطت منه أوراق الترتيلة أثناء الصلاة في الكنسية ومعها كل القصاصات التي تحدد الصفحات المهمة بالنسبة له . أدت الملاحظة إلى ابتكار ما يسمى Post it Note ، الآن جزء مهم في أي درج مكتب ، توجد تشكيلة محيرة من الألوان ، الأحجام والأشكال التي يمكن استخدامها كفواصل

التطبيق (2.7) عوامل التفاعل الابتكارية

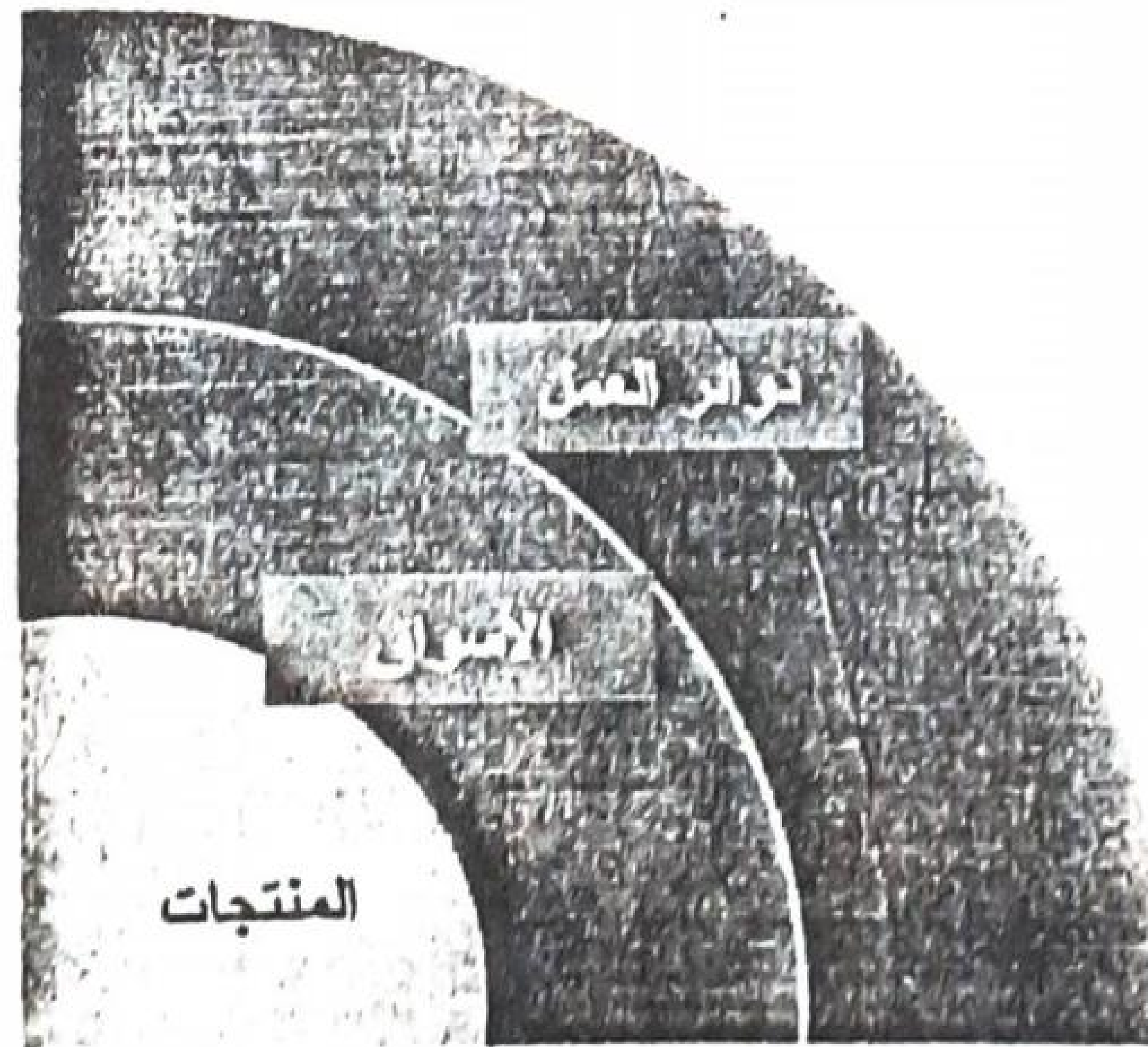
كيف تستثير التفكير الجذري الذي يمكن أن يحدث تجديداً مزلزلاً للأسواق التقليدية ، وكيف تمدد ذهنك لاكتشاف الأفكار الابتكارية الجذرية التي يمكن أن تخلق المزيد من الطرق الجديدة في العمل؟


1- حدد الموضوع
ادرس الموضوع أو الفرصة التي تسعى إلى تجديدها .
2- الحالة الحالية
وضح بالتفصيل الحالة الحالية مثل المنتج أو العملية القائمة .
3- التجديد المزلزل
اعمل على إحداث التجديد المزلزل في الحالة الحالية باستخدام عامل أو أكثر من عوامل التفاعل لإحداث التجديد المزلزل .
4- الحالة المرغوبة
اختر حالة التجديد المزلزل المرغوبة وأفهم مضامينها .
5- التمديد
مدد الحالة المستقبلية مستخدماً واحداً أو أكثر من عوامل التفاعل الابتكارية . ولد سلسلة أو نطاق من الإمكانيات الجديدة .
6- تحرك إلى حالة جديدة
اختر حالة التمديد المرغوب وافهم مضامينها .

المفهوم (2.7) التطوير من أجل التجديد

بصفة عامة تخاطب التجديدات مستوى المنتج . ومع ذلك ، من الصعب الإبقاء على مواصلة تجديد المنتج ، وفي الواقع ، الكثير من المنتجات الجديدة تصبح سلعاً معروفة قبل أن تصل إلى السوق . يتحقق الكثير من التجديد الجذري نمطياً من خلال التفكير الكلي الشامل :

- جدد ليس فقط المنتج ولكن أيضاً العملية التي يمر بها المنتج إلى أن يتم تسليمه . على سبيل المثال ، قد تبتكر إحدى شركات المشروبات الغازية زجاجة مختلفة بصورة جذرية تضيف قيمة للعميل ، كما قد فعلت شركة IMI Cornelius التي تعمل في تصنيع الزجاجات لشركات المشروبات .
- التجديد في سياق أكثر اتساعاً من مجرد المنتج ، يعيد التفكير في المفهوم بالكامل ، الذي يمكن أن يشعر به العميل ، على سبيل المثال ، إعادة التفكير في لماذا يتناول العميل المشروبات الغازية ، يجعل معظم المطاعم تقدمها مع وجباتها ، وفي علب سهلة الفتح في الأماكن العامة ومحطات القطارات والأتوبيسات .



- نموذج تجديد كل دائرة العمل بما يحقق قيمة لكـــل مـــن الشـــركات والعميل ، كما فعلت Dell بنجاح في سوق PC ، وكما قد حققـــت Virgin Mobile ، عندما أدركت أنها لا تحتاج إلى إنفـــاق مبـــالغ طائلة على البنية التحتية ، و أن تنجح بسهولة أكبر كفنـــي تشـــغيل عملي من وراء ستار شخص ما آخر .

قد انبثقت Newcastle كمنارة للابتكار في السنوات الأخيـــرة ابتـــداءً مـــن Angel of the North التي فرضت نفسها ، وحتى عبقرية Millennium Bridge . على بعد 20 ميلاً من المنطقة الريفية المنعزلة Northumbrian ، تجد نفسك أمام قصر Belsay hall . ذلك المكان الكلاسيكي الهادئ منزلاً يضم الأعمال الجديدة الأكثر " راديكالية " من إنتاج مصممين كبـــار أمثـــال Alexander McQueen and Zandra Rhodes .

Stella McCartney منشأة أخرى . لقـــد اختـــارت Great Hall الضخمة الرومانسية لتقديم ابتكارها الطموح الذي لا يرى أبداً في الممـــرات الضيقة . تزين جدرانها بأحجار كريمة مضيئة تشكل حصانها الكريســـتال " Crystal Horse " المدهش .

إنه الميراث الثقافي الإنجليزي الذي يصل إلـــى الأفـــراد الـــذين لا يهتمون بالمباني القديمة ، يطبقون موهبة التصميم الابتكارية في طرق جديدة تماماً ، التي تخلق إحساس الزائر وتحرك لديه التجديد المزلـــزل ، الإثـــارة والإلهام .

يثبت مبني Belsay الكلاسيكي إمكانية اقتحام أرض جديدة في عالم الفنون ، لكي تصل إلى جماهير جديدة ، لتنمية الأحاســـيس التـــي تجـــذبهم وتلهمهم ، لكي تبقى الفنون حية وملائمة لهذه الأيام سريعة التغيـــر ، وفـــي عالم مسلوب القوة من المنظمات المختلفة . إنه درس لكل أنواع المنظمات .

ومن ثم ، كيف تستطيع الشركات أن تصل إلى الجماهير الجديدة ، تقدم عروضاً جديدة ، تتغلب على القصور الذاتي ، وتتفادي عدم الملاءمة ؟ كيف يمكننا أن تدخل أسواق جديدة ذات تدفق إيرادات مربحة ، سواء كانت تسعى إلى تحقيق أرباح للمساهمين أو جمع أموال للاستثمار في مشروعات أفضل ؟

يحدث التجديد في هوامش الربح وليس في الاتجاه السائد

يصدق هذا ليس فقط على أنفسنا وكيف نجدد ، ولكن أيضاً على جماهيرنا وكيف يفكرون . إذا طوّرت ما لديك ، يوجد تحسين ، ولكن الإلهام أقل . إذا قفزت إلى مكان آخر ، يوجد عدم تواصل ، ولكنه ليس بعيداً بالكامل عما تفعله ، ومن ذلك يتيح لك فسحة من الوقت لتتقدم الطابور . أنظر إلى فرشاة أسنانك أو " الشامبو " الذي تستخدمه . إنه إلى حد ما متجدد . إذا لم تؤد إحدى العلامات التجارية وظيفتها الأخرى تفعل . إذا أضافت إحداها ألواناً ذاهية كل العلامات التجارية سوف تجاريها . إذا كان في تركيب منتج علامة تجارية معينة عناصر خاصة (×) سوف يضيف الآخرون التركيبة (y) . إن هذا لا يعني انتهاك الأرض الجديدة . إنه فقط ارتفاع مستوى المبادرة . التحرك إلى الأمام لتتقدم الطوابير .

نمطياً يوجد ثلاثة مستويات للتجديد :

1- تغيير تجميلي – هو مستوى التجديد الأكثر أهمية ، نمطياً يتضمن بعض التعديلات في المنتج أو الخدمة . على سبيل المثال ، السيارات تدشن باستمرار موديلات جديدة – سيارة VWGolf الجديدة ، قد تكون الأفضل تطوراً . أو لتدرس منتجات Core باالليمون أو نوافذ NT لشركة Microsoft .

2- تغيير السياق – تجديد عملي لفكرة أساسية قائمة – على سبيل المثال ، يتمثل تغيير السياق عن طريق أخذ المنتج القائم إلى سوق جديدة . Gillette's Sensor للسيدات وصل إلى جمهور جديد . Bacardi Breezer المشروب المثلج في الأندية بدلاً من الزجاجات الكبيرة في " السوبر ماركت " .

3- تغيير المفهوم – تجديد متقدم الذي يعيد تفكير كل " نموذج دائرة العمل " لكي يعيد تحديد كيف تحدث الأشياء . IKEA أعادت تفكير DIY ; easyJet غيرت جوهرياً نموذج شركة الطيران ؛ Virgin Mobile رفضت التفكير التقليدي إنك تحتاج إلى شبكة لكي تكون مشغِّل تليفون .

بالطبع تبدأ كلها بفكرة ووجود حاجة . في الواقع ، التجديد لا يتناول فقط الابتكار ، ولكنه يعني في المقام الأول جعل الأشياء تحدث بطريقة مربحة . ومع ذلك ، الأفكار التقليدية يتم نسخها سريعاً – منتجات Pepsi بالليمون ، Smirnoff المثلج – إنه عن تطبيقها بطرق مختلفة التي تحدث التميز ، أن تكون من الصعب نسخها ، أن تلهمك وتلهم جماهيرك .

عودة إلى المنطقة الريفية المنعزلة Northumbrain ، ليس فقط المصممون هم الذين يعيدون تحديد الميراث الثقافي ، أيضاً العلامات التجارية التي تتبني الفنون . أدخل القصر الريفي وأصعد السلم المنثورة درجاته بالورود . في كل حجرات النوم السبع مزدانه بديكورات تخلق مناظر وأشكال خداعية جذابة ومثيرة للذكريات . نظرة خاطفة على صورة محفورة على السرير أي سرير ، تعبر عن عناق الأحبة ، ثم رؤية ، صوت ، يصل بلحظة الإثارة إلى الذروة . قد لا تكون ملابس السيدات الداخلية هناك ، ولكن الإيحاء موجود . عندما تقتحم أرضاً جديدة ، فأنت محدود فقط بأفق خيالك

سوف تختلق عملية التطوير التي تصبح بواسطتها الأفكار الجذرية للتغيير تجديدات ثم بعد ذلك حقائق عملية اعتماداً على التحدي ، ومع ذلك ، عملية تطوير المنتج التقليدية سوف تأخذ سلسلة من المراحل أكثر أهمية ، خلال تتم تصفية الفكرة ، اختبارها وتشكيلها إلى أن يصبح المنتج مناسباً للعملية ، ومناسباً تجارياً . بالطبع يجب أن تكون عملية التصفية والترشيح مصممة بالطريقة التي تسهل الحلول غير التقليدية ، بدلاً من مجرد تدعيم فقط ما هو تقليدي – الذي يدرك حاجة العميل غير المحددة بالتفصيل أو المصادر الجديدة لخلق القيمة.

تطوير المنتج *Product Development*

تطوير المنتج الجديد (NPD) يجب أن يكون واحداً من أكثر أنشطة دائرة العمل حيوية ، ومع ذلك ، تفترض Consensus أن NPD عادة يخنقها الخوف من المجهول ومخاطر الفشل . لقد وجدت الشركة الاستشارية أن 46 في المائة من كل موارد تطوير المنتج في شركات US تركز على المنتجات التي تُعلَّب Canned قبل أن تصل إلى السوق ، أو تفشل عندما تصل إلى هناك . عندما تعمقوا أكثر ، وجدوا أن معظم المنظمات تناولت مثل هذه الحالات من الفشل ، بتوجيه اللوم إلى الآخرين ، بدلاً من الاعتراف بأنه يتعذر تفاديه ، إذا كانت النسبة الأخرى 54 في المائة يمكن أن تكون ناجحة .

يفترض أنشتين أنه " من المستحيل حل مشكلة باستخدام نفس التفكير الذي أوجدها " . بالمثل ، Tom Kelley من شركة IDEO ، تلك الشركة الرائدة على مستوى العالم في تطوير المنتج ؛ يفترض أن تطوير المنتج " جزء ابتكار ، جزء منطق ، وجزء سرعة لعبة الجولف . تحتاج المنتجات الجديدة إلى رؤى تقدمية لكي تقتحم ما هو تقليدي ، ولكني تجذب الممولين والعملاء .

كما يفترض Kelley ، هذه الرؤية سوف تقوم على جزء ابتكاري – الفكرة الجديدة – ولكنها أيضاً تقوم على ترتيب العلامة التجارية ، تحليل العميل والمنطق التجاري . حينئذ ، تحتاج الرؤية إلى توضيح تفصيلي قوى . أحد أوجه عنصر الانترنت أو ما يطلق عليه dotcomhype تمثل في ظهور "دورات التطوير ذات 90 يوماً " إذا لم تستطع العمل على توصيل الأفكار إلى السوق خلال 90 يوماً ، من المحتمل أن تكون قد تأخرت كثيراً . يشجع هذا على عمليات التطوير الجديدة . كانت إحدى العمليات عبارة عن تطبيق أساليب إدارة المشروع الأكثر انضباطاً ، المسارات الحرجة ، وتدفقات العمل المتوازنة . تمثلت الأخرى في تخفيض عدد المنتجات والتركيز على تنوع القليل من المنتجات بحسب طلب العميل . طريقة التطوير الثالثة ، كما مارستها شركات التجديد مثل شركة Capital One ، حيث تطلبت تطوير المنتجات باستمرار من خلال السرعة في " التدشين ، الاختيار ، التعلم " في دورة الأفكار . ربما أكبر نقد يوجه إلى الشركات التي تتولى تطوير المنتج أنها تشعر بأن مجرد تدشين المنتج يعني انتهاء مشروع . في الأسواق سريعة التغير ، يمثل التدشين بداية فقط لعملية تطوير ناجحة . أولاً ، الأوائل الذين يتبنون المنتج لأول مرة هم الأكثر تحدياً للإرضاء ، وغالباً يمكنهم توفير دروس للتحسين . ثانياً ، إنها تطبيقات المنتجات التي تعني حقيقة العملاء ، وحيث يمكن أن يكون للمنتج غالباً التأثير الأكبر . ثالثاً ، يجب تطوير الأسواق ذاتها لكي تتبنى المنتجات الجديدة – في معرفتها وإمكانياتها ، هيكل التوزيع والتدعيم ، مع المنتجات والخدمة المرتبطة – إذا كان لابد من نجاح المنتج .

الإلهام (3.7) *Cirque Du Soleil*

في عام 1987 اتخذ Cirque du Soleil أكبر مخاطرة في حياته القصيرة حيث قدم عرضاً تحت عنوان " نحن الذين أعدنا اختــراع الســيرك " فــي مهرجان لوس أنجليس ، وحيث ضمن استرداد إجمالي التكاليف من إيرادات " البوابة " .

لقد أعطي هذا ، المذاق الأول لمنهج تجديد السيرك بالنســبة لفنــون السيرك ، مزيجاً من الأكروبات الفردية والملهمة إلى حد بعيــد ، مســرح ، رقص ، وموسيقى حية . لقد كانت المحاولة الكبيرة للشركة الكنديــة التــي أرادت اختراق سوق US ، ونجحت ، ليس فقط في فعل هذا ، ولكن أيضــاً في إعادة اختراع كل مفهوم السيرك .

في Blue Ocean Strategy يفتــرض Renee Mauborgne أن Cirque قد أعاد تحديد سوقه بالكامل ، ومن ثم منافسيه وجماهيره أيضــاً . هل هو عرض ؟ هل هو فن ؟ هل هو تسـلية ؟ يقــول Mauborgne أن Cirque قد حدد مساحته الخاصة بدمج إثارة السيرك مع الحكمــة الذهنيــة للمسرح والبالية لخلق شكل جديد من الأداء الفني .

من جذوره في مدينة Qubec في كندا في عــام 1984 ، عــازف الأوكورديون ، المشي على الأرجل الخشبية الطويلة ، التنفس مــن خــلال النيران ، قد حول Guy Laliberte مجموعة من الأفراد الــذين يجوبــون الشوارع لتسلية المارة والذين يطلقون على أنفسهم " ناد الكعب العالي " إلــى عمل قيادي على مستوى العالم . Cirque الآن شركة تسلية متعددة المليون دولار ، مع أكثر من 50 في المائة على وعي بعلامتها التجارية في USA ، وقد أنتجت 15 عرضاً مختلفاً شاهده ما يزيد على 40 مليــون فــرد علــى مستوى العالم .

لقد كان التجديد من المعالم الثابتة في أداء شركة Cirque ، والدافع وراء نموها السريع وسمعتها الكونية . وكما وصفها أحد المتحمسين على موقع الانترنت Lovemarks :

" الرؤية الابتكارية لشركة Cirque du Soleil تملأني دهشة وافتتاناً . تنقلني موسيقاهم ، ملابسهم ، شخصياتهم وأدائهم إلى مكان سحري ، مكان ما مثير . إنها تغذي روحي وتحرك مشاعري . في أي وقت أري فيه أحد عروضها يدفعني تأثير ملهم بما يمكن أن يفعله الجسم البشري ، وما يمكن أن يبدعه الذهن البشري إن الادءات عالية الخيال تدعمني وتعيد تكويني . "

في بداية عقد التسعينيات (1990) أمن Cirque حالات الأداء المقيمة بالنسبة لكل من MGM Mirage في Las Vagas ، وفي عالم ديزني في Orlando . وفر هذا البرنامج المال للتحرك دولياً – في أوربا ، اليابان واستراليا . استمرت العروض تنمو في ابتكاريتها ، وفي مخاطرها أيضاً ، مصحوبة دائماً بموسيقاها الأصلية ، وملابسهم المصنوعة يدوياً التي تحفز أيضاً حجماً ضخماً من أعمال التراخيص والأعمال التجارية .

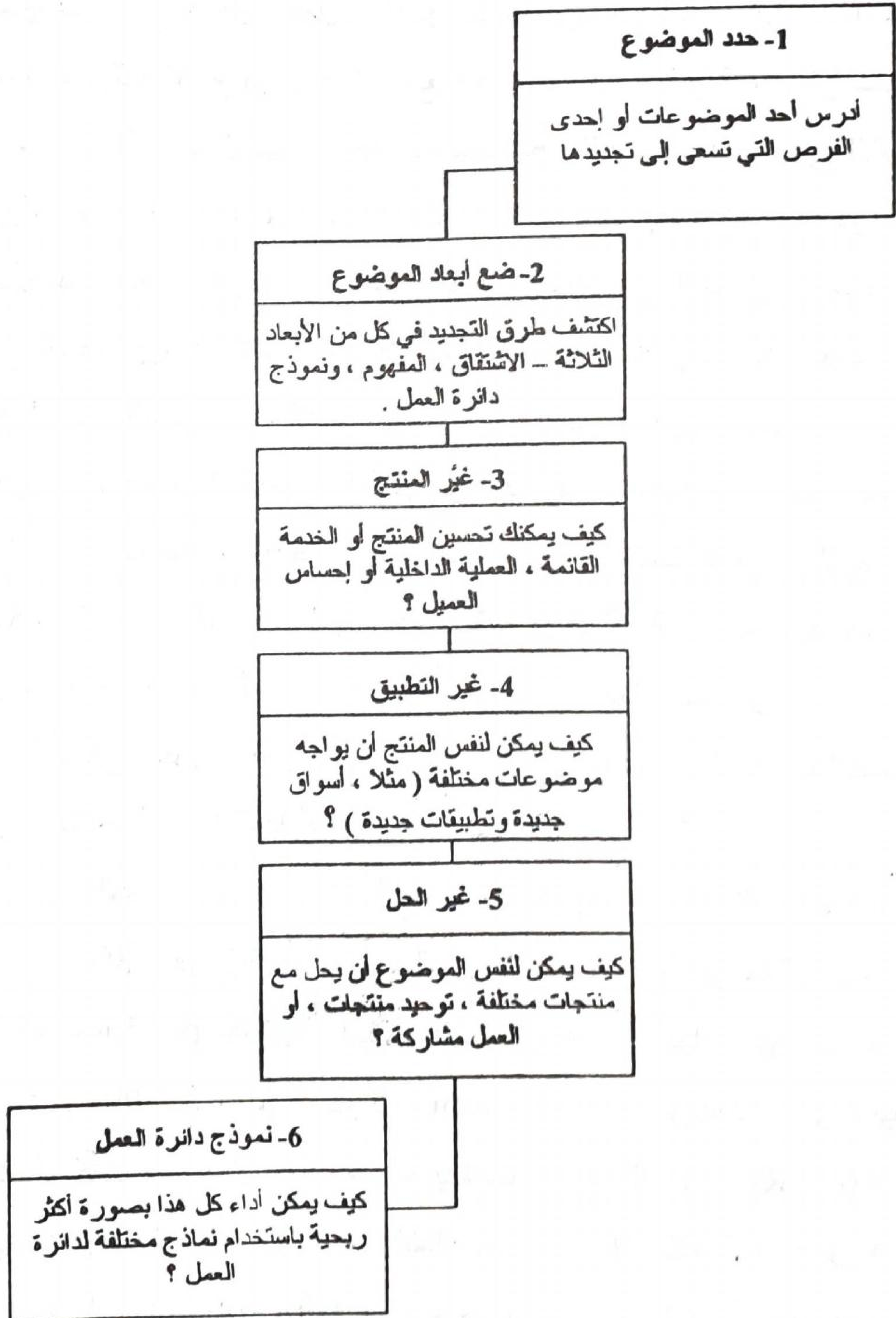
في عام 2001 ، حصلت Cirque على جائزة Emmy عن برنامجها المتميز ، سلسلة تليفزيونية حقيقية تسمى " الحريق بالداخل Fire within " . في عام 2003 حصلت على المزيد من المغامرات مع برنامجها الجنسي والمثير للغضب والذي يطلق عليه zumanity للكبار فقط . بينما حصلت موقع Cirque على الانترنت على الكثير من الجوائز أيضاً.

تسويق عروض السيرك الكندي تقريباً تحفز ذاتها ، من خلال مستوى مناصرة العملاء الذين يشاهدون عروضه واهتمام وسائل الإعلام التي تبني عليها الشركة استراتيجيتها التسويقية . في كل موقع تختار الشركة شركاء من وسائل الإعلام الذين بعد ذلك يمولون مشاركة الرسائل الترويجية ويطلقون لها العنان . أكثر من 15 في المائة من كل التذاكر تباع إلى أعضاء

نادي الشركة Cirque Club ، الذي يمكنك الالتحاق به online ، وتتسلم نشرات إخبارية ودعوات منتظمة إلى مناسبات خاصة . يوجد الآن ما يزيد على 750,000 عضو في النادي . هذه ضيافة تسويقية عالية المستوى ، ولذلك فإن جذب الرعاية التمويلية للعلامات التجارية عالية المكانة مثل American Express ، IBM أو BMW ، لا يمثل مشكلة ، تحفيز ضيافة شركة السيرك من جهة ، وتدعم بعمق أوراق اعتماد العلامة التجارية لسيرك الشركة الكندية . وكما هو الحال لفنان المشي على الحبل المرتفع كثيراً عن الأرض ، يجب أن تتناول Cirque بحرص شديد تحقيق التوازن بين حاجاتها لتحقيق الأرباح ، وبين حاجتها إلى الاستثمارات اللافتة المطلوبة لمثل هذه الدائرة من العمل الفني والمبتكر . إن هذه التوازنات هي التي تمكن العلامة التجارية من الاستمرار في إحداث الدهشة والبهجة لجماهيرها على مستوى العالم .

التطبيق (3.7) إعادة تشكيل التجديد

كيف يمكنك أن تغير الطريقة التي تنظر بها إلى التجديد ؟ غيرّ السياق مقابل ما يمكن أن تبتكره من تغيير ؟ ما هي الأبعاد المختلفة التي يمكن أن تعيد بها تفكيرك بصورة تجديدية وتخلق تغيير إيجابياً ؟


1- حدد الموضوع
أدرس أحد الموضوعات أو إحدى الفرص التي تسعى إلى تجديدها
2- ضع أبعاد الموضوع
اكتشف طرق التجديد في كل من الأبعاد الثلاثة ـــ الاشتقاق ، المفهوم ، ونموذج دائرة العمل .
3- غيِّر المنتج
كيف يمكنك تحسين المنتج أو الخدمة القائمة ، العملية الداخلية أو إحساس العميل ؟
4- غير التطبيق
كيف يمكن لنفس المنتج أن يواجه موضوعات مختلفة (مثلا ، أسواق جديدة وتطبيقات جديدة) ؟
5- غير الحل
كيف يمكن لنفس الموضوع أن يحل مع منتجات مختلفة ، توحيد منتجات ، أو العمل مشاركة ؟
6- نموذج دائرة العمل
كيف يمكن أداء كل هذا بصورة أكثر ربحية باستخدام نماذج مختلفة لدائرة العمل ؟

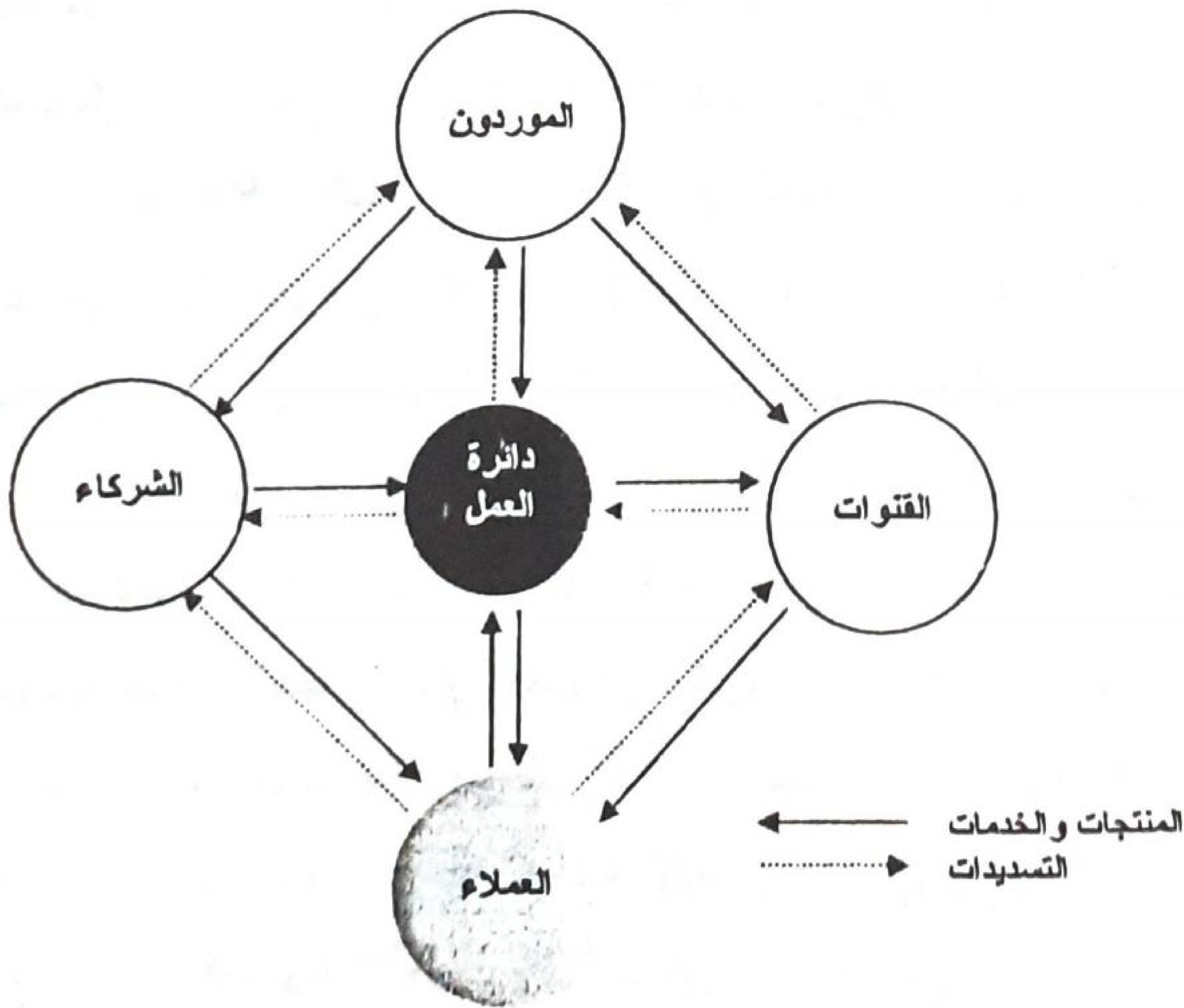
المفهوم (3.7) نماذج دائرة العمل

لقد أصبحت نماذج دوائر العمل فجأة جزءاً جوهرياً في لغة دوائر أعمالنا ، طرحت عشوائياً كنوع من المناقشة مع إيماءات على الطاولة ، ولكن عادة بقليل من الأفكار تتناول ماذا يعنيه المصطلح بالفعل ، أو على الأقل بتفسيرات مختلفة جداً . على مدى السنوات التي أصبحت نماذج دوائر الأعمال فيها جادة وأكثر وعياً ، تعكس طبيعة التغير في الأسواق والمنافسة ، وتروج القيمة بين الصناعات وداخل سلسلة القيمة . على سبيل المثال ، نماذج الطُعم والسنَّارة ، قد كانت متاحة على مدى قرن ، حيث البنود الجوهرية منخفضة التكاليف (الطعم) يتطلب حينئذ عبوات جديدة باهظة التكاليف ، ومنتظمة أو منتجات وخدمات مرتبطة (السنارة) . التقليدي هنا هو ماكينة الحلاقة ذات الأمواس ، حيث نشتري الماكينة ، ونصبح حينئذ مقيدن ، بنوع شفرات الحلاقة المتفردة التي تتفق معها باستمرار . وبالمثل ، منتجو الأحبار الذين يسعون إلى محاصرة الناس داخل دائرة علامتهم التجارية الخاصة بنوع أحبارهم ، وهكذا في كثير من المنتجات .

في الخمسينيات (1950) ظهرت نماذج دوائر أعمال جديدة من McDonald's ، في شكل الوجبات السريعة ، Toyota من خلال الإنتاج الكبير mass production . انبثقت الأسواق ذات الأحجام المفرطة في الستينيات (1960) ، بفضل شركة wal – mart ، وشركات أخرى ، بينما تحولت شركات من خلال نماذجها الجديدة مثل : Toys RUs, FedEx, في السبعينيات (1970) . شهد عقد الثمانينيات (1980) ملاءمة أكبر في شكل فيديوهات Blockbuster ، وتسويق العلامة التجارية الاستهلاكية B2B (من دائرة عمل إلى دائرة عمل) ، كما فعلت Intel . وشهد عقد التسعينيات ظهور خطوط الطيران منخفضة التكاليف مثل شركة

Southwest ، سعر القهوة ذي العلاوة من Starbucks ، ونماذج online من المتشابهان : Amazon and eBay

يجب أن تحدد نماذج دوائر الأعمال أساساً كيف تعمل دوائر الأعمال، كيف تدفق السلع والأموال بين المنشآت المتنوعة المختلفة ، وأيضاً أصحاب المصلحة – العملاء ، الموردين ، الشركاء ، إلخ – وكيف تخلق القيمة وتتواصل بصورة متميزة . إنها الطرق التي تؤدي بها الأعمال ، الهياكل التنظيمية المتفردة التي تجمع معاً بين الأفراد والأموال . نمطياً ، نحن نعمل داخل هذه النماذج ، ومع ذلك ، إذا تناولناها على وجه صحيح ، يمكن أن نتغير لكي تقدم بعض أفضل الفرص لإحداث نوع من التميز الحقيقي والمتواصل .



بالطبع ، كان دائماً لدى الشركات نماذج دوائر أعمال ، على سبيل المثال ، تنتج شركة الكوكاكولا المشروبات استناداً إلى الأجزاء التي تشتريها من الموردين ، حينئذ ، تبيع منتجها من خلال موزعين للحصول على إيرادات . أعطت الانترنت ، وسيلة فريدة ، تتمثل في أن تعطي ببساطة للشركات الفرصة والثقة لاكتشاف طرق جديدة في أداء الأعمال ، على سبيل المثال ، الجمع بين المشترين والبائعين عن بعد في المزادات مثل e-Bay ، أو تمكين العملاء لتقديم أسعارهم للحجرات الفندقية المتاحة من خلال خط الأسعار Priceline .

نموذج دائرة العمل ، أساساً عبارة عن برنامج عمل يتناول كيف تخلق المنظمات القيمة . أنه يتضمن نمطياً بعض أشكال تبادل القيمة التي تتطلب تدفق السلع والأموال بين دوائر الأعمال والعملاء ، الموردين والشركاء . النماذج التقليدية نمطياً ، تقدم السلع في مقابل الدفع نقداً ، ومع ذلك يمكن لهذا النموذج أن يأخذ أشكالاً كثيرة أخرى .

Regus ، الشركة الرائدة كمركز أعمال ، قد استثمرت سوقاً سريع النمو من خلال نموذج مبتكر و الذي ساعدها على أن تتقدم الطوابير من الموردين التقليديين لخدمات المكاتب . يمكن نموذج (السداد – عندما – يستخدم المكتب) المهنيين في دوائر الأعمال من أن يحضر المهني ، يجلس على المكتب ويبدأ العمل – في أي وقت ، وفي أي مكان في العالم . هذا النموذج جذاب للمهني الذي يعمل في مشروع كثير السفر ، حيث الوقت والتسهيلات محورية والسعر أقل أهمية بالنسبة للملاءمة والراحة . في نفس الوقت Regus تنمو بسرعة تخطف الأبصار عن طريق حيازة مواقع متميزة بعقود إيجار قصيرة الأجل ، وفي أماكن الطلب عليها لا يمثل ضغطاً ، كما أن العملاء يسددون هوامش سخية .

شركة ARM القابضة ، على خلاف بقية سوق شـبه الموصـلات semiconductor ، قد كانت أقل تأثيراً بموجات المد والجزر فـي عـالم التكنولوجيا . إن لديها نموذج دائرة عمل وضعها بعيداً عن المنافسين مثـل Motorola-and-Intel ، ذلك النموذج الذي عزلها عـن دورات أسـواق high – tech التي لا يمكن تفاديهـا . لا تبنـي ARM الشـرائح chips المستخدمة في الأجهزة الإلكترونية ومنها الكمبيوتر ، ولكن ، بدلاً من ذلك ، فإنها تجدد ، تصمم وتعطي تراخيص آلة الشرائح ذاتها . عندما إعلان النمو في إيرادات الشركة عام 2001 ، بنسبة 58 في المائة ، يقول المدير العـام التنفيذي بالشركة أن 75 في المائة من cellpones تحتوى علـى شـرائح قامت ARM بتصميمها . على الرغم من حالة الإنكماش ، فإن المنتجـون كانوا في مسيس الحاجة إلى مشغلات دقيقة جداً microprocessors ، التي يمكن أن تساعدهم على أن يتقدموا الطوابير ، ويدعموا الجيل التـالي مـن الخدمات غير السلكية ، والتي سوف تسترد تكاليف 3G .

ومع ذلك ، القليل من نماذج دوائر الأعمال تـدوم طـويلاً . حتـى الصناعات الأكثر استقراراً ليست محصنة ضد الطبيعة المتغيرة لنماذج دوائر الأعمال . عندما يصبح العملاء والموردون أكثر ألفة بالنماذج الجديدة فـي قطاعات أخرى ، فإن توقعاتهم تتحرك عبر الحـدود . تجعـل الألفـة مـع المحتوى الحر على الموقع (Web) سعر المؤتمر لمدة يوم واحد مرتفعـاً بصورة غير معقولة . إذا كان يمكنهم تأجير بدلاً من شراء سيارتهم الجديدة، لماذا لا يستطيعون هذا بالنسبة لآلاف السلع المنزلية ؟ ومع ذلك ، الاعتراف بأن الطريقة التي تجمع بها الأموال لم تعد تعمل بصورة مرضية يمثل مسألة حساسة . عندما صرح Paul Allaire : " ليس لدينا نموذج دائرة عمل قابل

للاستمرار " فقد سوق الأسهم الثقة ، وانتهي التأثير إلى أن خسر المساهمون مبلغ 38 بليون دولار تقريباً .

الإلهام (4.7) – Ikea

Ikea شركة تجزئة سويدية للتأثيث المنزلي ، لديها الآن أكثر من 200 متجر كبير في أكثر من 30 بلداً . يحتوى " كتالوج " الشركة على ما يقرب من 12,000 منتج Ikea ، وله سمعة ذات شهرة عالمية جعلتـه يـوزع 100 مليون نسخة كل عام ، ومن ثم يأتي في المرتبة الثانية بعد " الإنجيل " من حيث عدد النسخ الموزعة . تنطق العلامة التجارية في اللغة الإنجليزية eye – Kay – uh ، مع إيقاع كلمة " idea "

أسس Ikea شاب في عمر 17 سنة يـدعي Ingvar Kamprad . يتكون الاسم من الحروف الأولى من إسمه مع اسـم منزلـه فـي قريتـه Agunnaryd . كانت الشركة أساساً تبيع الأقلام ، المحافظ ، إطـارات أو براويز الصور ، الساعات ، المجوهرات ، والشرابات النـايلون – بصـفة خاصة أي شيء وجده Kamprad يمثل حاجة يمكن تلبيتها بسعر منخفض . كان أول أثاث قدمته الشركة ضمن منتجاتها في عـام 1947 ، وفـي عـام 1955 ، بدأت تصميم أثاثها الخاص . بداية كانت Ikea دائرة عمل تتلقى طلباتها عبر البريد ، ولكن في النهاية افتتحت متجراً في أقرب مدينة لهـا . يحظى أثاثها بشهرة كبيرة بسبب تصميماته المعاصرة ، من خلال مصممين من الشباب السويدي ، وطبيعته المسطحة ، والتي تسمح بنـوده ومكوناتـه بالتجميع السهل عن طريق المستهلك نفسه بحيث لا يباع جاهز التركيـب . تدعىIkea بأن هذا يسمح لها بتخفيض التكاليف واسـتخدام التعبئـة . قـد كانت Ikea رائدة في استخدام مناهج أكثر قابلية للاستمرار والتدعيم لثقافـة

الاستهلاك الجماهيري . يطلق مؤسس الشركة على هذه المناهج " التصميم الديمقراطي " الذي يرتقي بمستوى اقتصاديات الحجم ، الذي يوظف جيداً تدفقات المواد ويخلق عمليات تصنيع يمكنها تخفيض التكاليف والموارد . تتمثل النتيجة في المرونة ، أثاثات قابلة للتكيف ، تتفق مع البيوت الكبيرة والقابلة للتوسع ، ومع ذلك ، تتجاهل بصفة عامة عدداً من المساكن الصغيرة .

تفخر Ikea بنفسها على أنها أوجدت منهجاً جديداً للاستهلاك – الاعتراف بأن الأثاث يمكن تغييره بصورة متكررة ، ويمكن أن يكون رخيصاً ، بينما يظل جيد التصميم . إنها الآن تبيع منازل جاهزة الإعداد يطلق عليها Bokloks ، في محاولة لتخفيض الأسعار لمن يريد شراء منزل لأول مرة .

المتاجر عادة في شكل صناديق زرقاء كبيرة مع قليل من النوافذ ، مصممة حول تخطيط داخلي ذي اتجاه واحد ، الذي يجبر المستهلكين على المرور عبر كل أجزاء المتجر تقريباً قبل أن يصل إلى الصراف . يشتمل التتابع على المرور خلال صالات عرض في شكل حجرات مفروشة ، ثم أماكن الشراء ، وبعد ذلك الوصول إلى مركز تجميع مشترياتك وأخيراً قسم المراجعة .

التطبيق (4.7) نماذج دوائر الأعمال الجديدة

ماذا يعني بالضبط نموذج دائرة العمل ؟ كيف يمكنك تصور نموذجك الحالي؟ ما هي الطرق البديلة لأداء الأعمال ، ونماذج دوائر العمل المبتكرة لضمان أنك سوف تظل ناجحاً من خلالها؟


1- حدد أصحاب المصلحة
حدد كل أصحاب المصلحة المشتركين في أداء الأعمال حالياً .
2- ضع خريطة تفصيلية للسلع
وضح بالتفصيل تدفق السلع بين أصحاب المصلحة (مثلاً ، دائرة العمل إلى العميل ،) .
3- ضع خريطة للسداد
وضح بالتفصيل تدفق التسديدات بين أصحاب المصلحة (مثلاً ، العميل إلى دائرة العمل ، دائرة العمل إلى المورد) .
4- ادرس إعادة التوجيهات
ادرس تأثير التدفقات البديلة من السلع والتسديدات (أدرس الارتباطات المختلفة والتدفقات العكسية) .
5- ادرس حالات الإزالة
ادرس التخلص من طرف أو أكثر من أصحاب المصلحة (مثلاً ، الشركات ، الموزعون) .
6- قيم الخيارات
قيم النماذج البديلة ، وأيها يخلق قيمة اقتصادية أعلى .

الجزء III

التنافس : لمسة عبقرية التسويق

Competeing : The touch of a marketing genius

- ما الذي يخلق قيمة متميزة للعملاء اليوم ؟ كيف يمكنك التخلص من الضوضاء وهزيمة المنافسة الشرسة ؟ كيف تباشر أعمالك حقيقة طبقاً لشروطها ؟
- كيف ترى دائرة عملك من خلال أعين العملاء ؟ كيف تبين بالتفصيل المزايا الحقيقية لما تقدمه لهم بطريقة جذابة ، منطقية وقابلة للتذكر ؟ وتعظم القيمة المدركة ؟
- كيف تدعم إحساس العميل الذي يحفز العملاء عاطفياً ، والذي يعتبر فريداً بالنسبة لهم ، والذي يترجم كيف يفكرون حول علامتك التجارية ، ويضيف تميزاً لافتاً لاقتراحك؟

- ماذا يعني ممارسة العمل طبقاً لشروط العملاء – ماذا ، كيف ، أين ، ومتى يريدون ؟ كيف تعكس الاتصالات والتوزيع ؟ كيف تبني شبكة ارتباطات متكاملة ؟
- كيف تبني علاقات يرغب العملاء في أن ينتموا إليها ؟ ما الذي يحقق بالفعل علاقة قوية ذات اتجاهين ؟ ما الذي يجعل العملاء ينخرطون بعمق أكبر بل ويصبحون شركاء ؟

" إننا نحتاج إلى التفكير لكي نستخدم المعلومات بصورة أفضل والمتاحة أيضاً لمنافسينا "

Edward de Bono

المسار الثامن - الاقتراحات

رؤية دائرة العمل من خلال أعين العميل

Seeing Business through customer's Eyes

" يجب أن يدرك العملاء أنك تقف من أجل شيء ما يمثل أهمية بالنسبة لهم "
Howard Schultz

" لا يمكن حل المشكلات بالتفكير داخل الإطار الذي نشأت فيه المشكلات "
Albert Einstein

تتخذ معظم قرارات الشراء في 2.6 ثانية طبقاً لأحدث الدراسات العصبية . في الواقع ، يفترض Malcolm Gladewell مؤلف كتاب Blink ، أن السرعة في اتخاذ القرارات ، يعني أنها الأفضل غالباً ، مفترضاً أيضاً أن المزيد من المعلومات غالباً يحدث ارتباكاً بدلاً من التدعيم لأحكامنا . الإدراك السريع يعني كلاً من الذكاء والتخيل .

عندما تقف أمام أجنحة السوبر ماركت وما عليها من معروضات ، أو توقع طلبات الشراء بين الاجتماعات ، عندها تأتي لحظة اتخاذ القرار ، هل هذا كل ما يفعله علم التسويق ؟ نعم ، معظمه له تأثير ، ولكن الكثير قبل لحظة الصدق تلك . يكمن السر في ضمان أن علامتك التجارية قد استقرت

بقوة في ذهن متخذ القرار . التحدى أن تعجلها في ذهن العميل ، وأن تضمن أنها في سياج متين يساعدها على البقاء ، وأن يكون استدعاؤها سريعاً ، ولديها قوة الاقناع عندما تأتي لحظة اتخاذ القرار .

مقترحات أكثر ذكاء	مقترحات أكثر خيالاً
العملاء . قياس القيمة لكل عميل أو تقسيم مستهدف لعلامتك التجارية أو مواصفاتك .	**المنافسون** . اختيار السياق الصحيح الذي تضع فيه نفسك ، وكيف تسعى إلى مقارنة وضعك مع الآخرين .
المقترحات . وضح تفصيلاً هذه القيمة بالنسبة للأسعار والمزايا المتميزة واكتشف طرق توصيلها بربحية .	**الادراكات** . حدد الاقتراح طبقاً لشروط العميل وليس دائرة العمل ، والتسعير بالنسبة للمزايا المدركة والزملاء .
الترتيب . رتب دائرة العمل لتوصيل الاقتراح خلال المنتجات ، الخدمات ، والأحاسيس المرتبطة .	**السرد الروائي** . استثمر الاقتراح وأعرضه بلغة موجهة وجذابة ، قابلة للتذكر وتحفيز الشراء .

اقتراحات قيمة العميل (CVP)* تعبر عن واسطة التسويق التشغيلي المركز، المتميز والجذاب . بينما قد يختلف شكل CVP من شركة إلى أخرى ، فإنه يجب على كل شركة اليوم أن تكون مركزة حول الاقتراحات التي يتم توظيفها لتلبية احتياجات جماهيرها المتوقعة .

بينما لدى شركة American Express علامة تجارية شاملة على مستوى الشركة ، والتي تعتبر ترجمة لفكرة مساعدة العملاء على " أن يفعلوا المزيد " ، وأكثر تحديداً تعريف ما تقدم به دائرة عملها عن طريق سلسلة من مقترحات القيمة ، لكل اقتراح جمهور مستهدف ، يعد كل منها بمجموعة من

*CVP = Customer Value Proposition

المزايا المتميزة . تصبح مقترحات القيمة هذه القوة الموجهة لدائرة العمل ، والطريقة التي بها تواءم الداخلي مع الخارجي . تركز المقترحات على ما يهم العملاء : أنها أفكار أساسية تدعم المزايا عالية المستوى ، أو وعوداً تنقلها المنتجات والخدمات ، الوظائف والعمليات ، التي تترجم المزايا إلى واقع ملموس . بالطبع المقترحات على خلاف العلامات التجارية سوف تتغير بمضى الوقت ، مع تغير جماهير العملاء والحاجات ، ومع زيادة حجم المنافسة وتطور الأسواق . لذلك ، فهي مؤقتة – قد تكون لعدد من السنوات ، كما في حالة IBM " والأعمال الإلكترونية eBussiness عند الطلب " – هذا الاقتراح الذي يخاطب الموضوعات الحالية المتعلقة بالعملاء المرتقبين ، والذي يبني على التميز عن المنافسين القائمين ، ويجذب العملاء .

ومن ثم ، ما الذي يثبت في أذهان العملاء ؟

من النادر أن يعتمد المسوقون الجيدون على مواصفات التكنولوجيا العالية high tech أو الأحاديث المسترسلة التي يلجأ إليها كسالي المسوقين – القوة التشغيلية لأحدث كمبيوتر ، الأجزاء الفعالة في تركيبة معجون الأسنان ، سلسلة الأرقام التي ليس لها معني ، والتي تحدد أحدث أنواع التليفونات المحمولة .

الناس يتذكرون ما يهمهم ، اللغة التي يستخدمونها ، الحجج المنطقية التي تفسر كيف يحل العرض مشكلاتهم المحددة وتبين بالتفصيل المزايا التي يمكن أن يحصلوا عليها بطريقة يمكن فهمها وتذكرها .

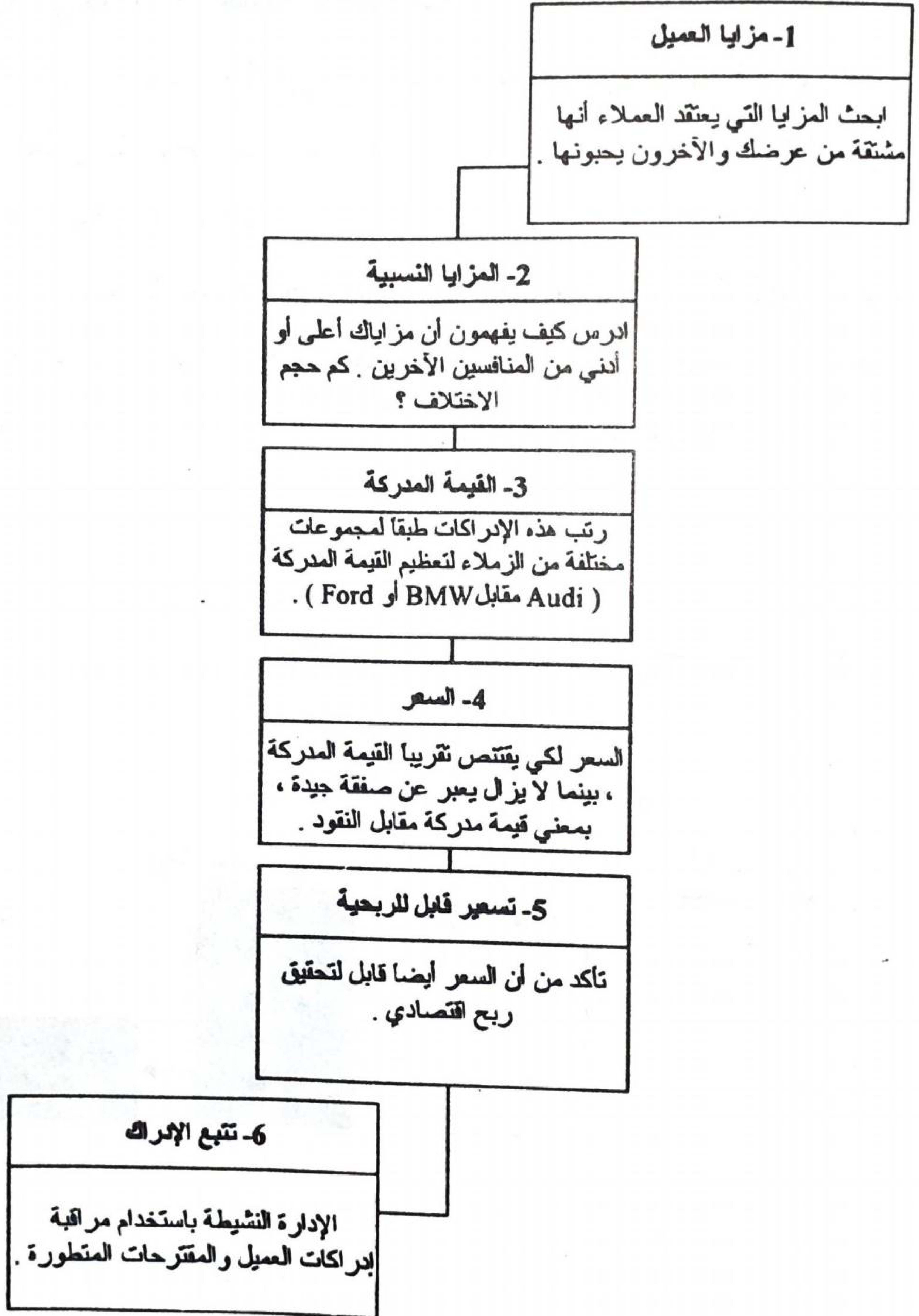
كيف تكسب العملاء في 26 ثانية ؟

- المقترحات التي توضح تفصيلياً القيمة للعملاء .
- المزايا التي تكون مرتبطة ومتميزة .

- التسعير الذي يكون عادلاً بالنسبة للمزايا التي يكن تحقيقها .
- السرد الروائي الذي يبدأ بالمشكلات ويصف الحلول .
- اللغة البسيطة والعملية .
- العبارات الترويجية الجاذبة والقابلة للتذكر .
- الحوارات التي تفهم ويستجاب لها في اللحظة الصحيحة .
- العلاقات التي تؤكد أنك في الصورة في الوقت المناسب .

التطبيق (1.8) إدراكات القيمة

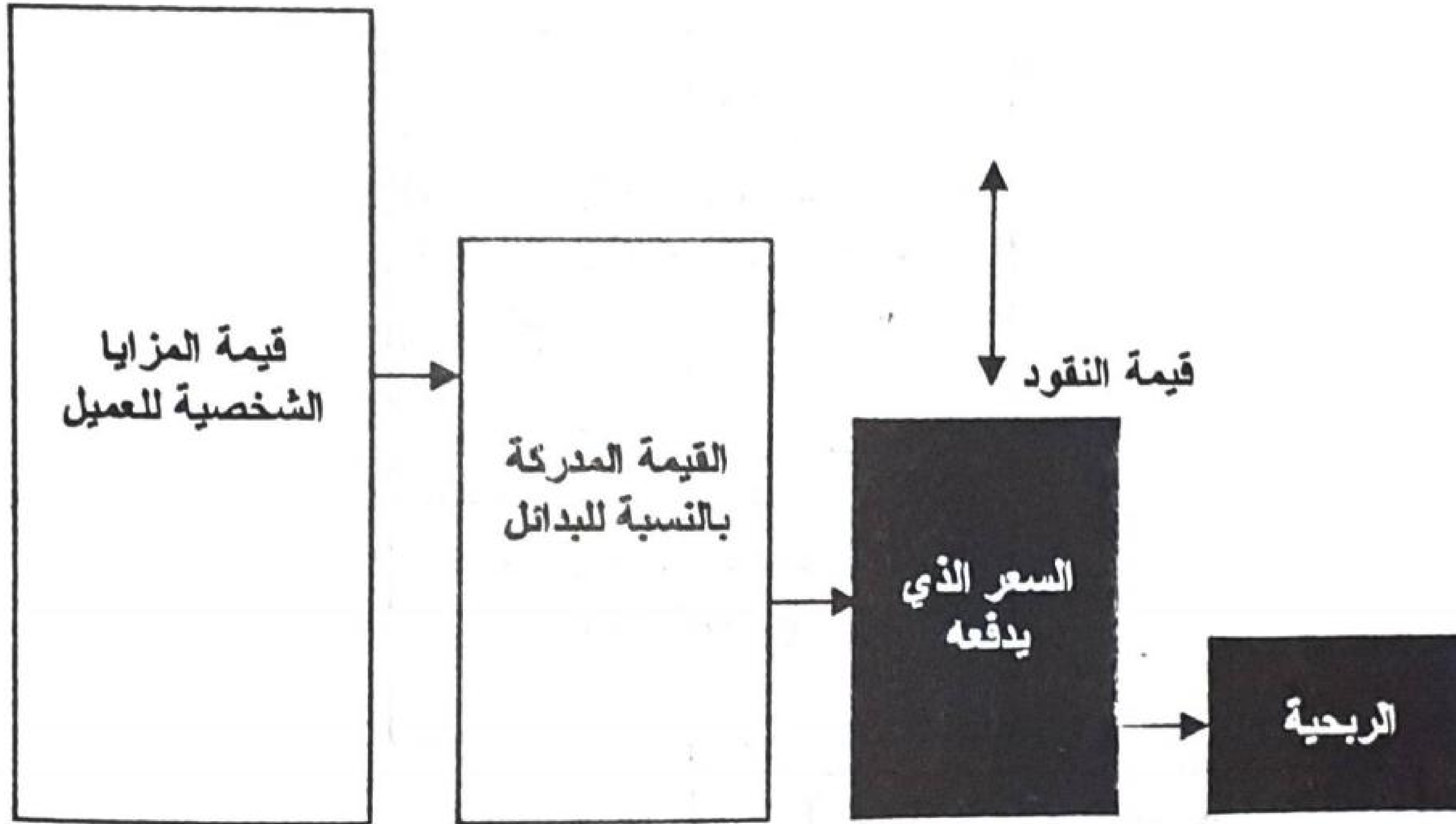
ما القيمة المدركة للحل بالنسبة للعميل ؟ كم يخلق عرضك من القيمة الإضافية ؟ أين يجب أن يستقر سعرك لكي تقتنص الكثير من هذه القيمة المدركة ، بينما تستمر في مواصلة تقديم عرضك لبعض " القيمة من أجل المال " ؟


1- مزايا العميل
ابحث المزايا التي يعتقد العملاء أنها مشتقة من عرضك والآخرون يحبونها .
2- المزايا النسبية
ادرس كيف يفهمون أن مزاياك أعلى أو أدني من المنافسين الآخرين . كم حجم الاختلاف ؟
3- القيمة المدركة
رتب هذه الإدراكات طبقاً لمجموعات مختلفة من الزملاء لتعظيم القيمة المدركة (Audi مقابل BMW أو Ford) .
4- السعر
السعر لكي يقتنص تقريباً القيمة المدركة ، بينما لا يزال يعبر عن صفقة جيدة ، بمعني قيمة مدركة مقابل النقود .
5- تسعير قابل للربحية
تأكد من أن السعر أيضاً قابل لتحقيق ربح اقتصادي .
6- تتبع الإدراك
الإدارة النشيطة باستخدام مراقبة إدراكات العميل والمقترحات المتطورة .

المفهوم (1.8) القيمة المدركة

" تمثل الجاذبية الجنسية 50 في المائة مما تحصل عليه و 50 في المائة مما قد يعتقد الناس أنك حصلت عليه " هذا ما قالته صوفيا لورين عند تفسيرها لقوة الإدراك مقارنة بالحقيقة .

يدرك العلماء قيمة الحل القائم على الملاءمة والقابلة للتطبيق بالنسبة لهم - المزايا التي بنشئها والموضحة في شكل المكاسب المالية أو التكاليف التي يمكن توفيرها ، كفاءة الوقت ، أو ما لا يمكن أن يفعلوه بدون الحل .



ادرس Apple Power Book ، ذلك الجهاز المحمول الخاص بالحاسب الآلي laptop الأنيق والقوى والذي يستهدف مصممى الأشكال البيانية " الجرافيك " والهيئات المبدعة والأنواع المتميزة الأخرى .

- مزايا كاملة للعميل تتضمن القدرة على العمل في أي مكان وفي أي وقت ، للعمل بسرعة أكبر وبكفاءة أكبر ، بفضل برامجه ووظائفه ، والأعمال المتزايدة التي يمكنك من أدائها .
- المزايا المقارنة التي تدرك أن العميل لديه بالفعل اختيارات بديلة ، يوجد Apple مع حلول مماثلة مثل IBM , Dell , Sony ، وأخرى كثيرة ، ولذلك ، فإن المزايا نسبية بالنسبة للذين يمكنهم الحصول عليها في أماكن أخرى .
- حينئذ يجب أن يعكس التسعير المزايا الربحية المتميزة التي يمكن تحقيقها ، ولكن يجب أن يدرك أيضاً أن " ا لقيمة مقابل المال " تتطلب سعراً أكثر من أنه مبرر للمزايا الإضافية .

السعر الأفضل إذا كان يمكن تحقيقه مع بعض هيكل التكاليف ، حينئذ يتدفق مباشرة إلى النتيجة النهائية . يجب أن تؤدي القيمة الأفضل للعميل إلى قيمة أفضل إلى دائرة العمل أيضاً .

توضح اقتراحات قيمة العميل بالتفصيل القيمة التي تقدمها دائرة العمل إلى مجموعة محددة من العملاء المستهدفين ، بفهمهم على نحو أفضل ، وفهم المنافسة ، والتركيز على ما يهمهم – من حيث المواقف ، الموضوعات ، الفرص ، الحاجات والرغبات . إذا كنت تستطيع حقيقة أن تحل مشكلة ، فإن العميل لا يهتم كثيراً بما يكلفك هذا من وقت أو أموال .

منتجات تصف الملامح	مقترحات تصف المزايا
(أيها قد يساعد في حل المشكلة) على سبيل المثال :	(مشتقة من حل مشكلات أساسية) على سبيل المثال :
" الصيانة المنزلية على مدى 24 ساعة "	" قليل من الاهتمام في أي مكان "
" البريد الإلكتروني اللاسلكي على تليفونك "	" كن على اتصال في أي مكان "
" أحذية جرى جديدة "	" إنجز أفضل وقت شخصي "

بينما يوجد إغراء في القفز إلى الشعار ، يجب أن يبني اقتراح القيمة داخلياً من خلال تحليل هيكلي . توجد ست خطوات .

1- **من هو الجمهور المستهدف** – من هم ، محددين بالاسم أو التقسيم ، ولماذا هم مهتمون ؟ وما هي حاجاتهم ورغباتهم ، مشكلاتهم وتطلعاتهم ؟

2- **ما نوع الحل الذي يسعون إليه** – نوع الحل الأكثر بساطة ، مثلاً مشروب أكثر انعاشاً ، حل تكنولوجيا معلومات أكثر ملاءمة ؟

3- **لماذا يجب أن يختاروا هذا الحل** – ما هي عوامل التمييز ، كيف هو الأفضل أو مختلف عن الآخرين ، ما هي المزايا المتميزة القليلة التي تقدم ؟

4- **كيف يمكن توصيل هذا التميز** – ما هي المنتجات ، الخدمات أو العمليات الفردية التي تجعل هذه المزايا فريدة وقابلة للتوصيل ؟

5- **كم سوف يدفعون** – مثلاً ، 10 في المائة زيادة عن متوسط السوق ، على نفس مستوى القادة في السوق ، 5 في المائة زيادة في الإيرادات ؟

6- ما الذي لا يحصلون عليه ويقدمه الآخرون - متوفر في متاجر قليلة ، سلسلة محدودة من الألوان ، لا يعمل على أجهزة Macs ، يتم التحديث يدوياً ؟

يحدد الشكل التالي هيكل اقتراح القيمة ، على الرغم من أنه قد تعاد صياغته خارجياً بطرق أكثر بساطة وأكثر ابتكاراً . قد يوجد اقتراح واحد لكل سوق ، تقسيم ، أو حتى ، في بعض الحالات لكل عميل . يمكن اختبار هذه المقترحات بسرعة ، تفصيلياً طبقاً لرغبة العميل ، وتطهيرها باستمرار ، في هذا الاتجاه تكون المقترحات أكثر مرونة وملاءمة مما عليه العلامات التجارية أو المنتجات

من ؟	حدد الجمهور المستهدف الذي تسعى إلى جذبة
ماذا ؟	صف سياق الجمهور ، مشاكله ، حاجاته ورغباته
لماذا ؟	اختر ميزتين فريدتين تكونان جذابتين وتميزانك عن الآخرين
كيف ؟	اشرح كيف يمكنك تقديم هذه المزايا أفضل من أي شخص آخر ، بمعنى المعالم
كم ؟	كم سوف تتقاضى مقابل هذا كنسبة مئوية أكثر أو أقل من المنافسين
ماذا لا ؟	ما موقف الأخذ والعطاء بالنسبة للعملاء بمعني ، في مكان آخر ؟ (للاستخدام الداخلى)

الأكثر أهمية ، قد يتم تسليم نفس السلع والخدمات تدعيماً لعدد من المقترحات المختلفة ، ولكن مع اختلاف الأدوار ، المزايا والتسعير . وبالمثل، قد يتم اختيار السلع والخدمات المختلفة لتوصيل نفس الاقتراح، استناداً إلى الحاجة والملاءمة .

الاتصال الفعال عبارة عن محادثة ديناميكية ، تنتشر بسرعة وتستقر في ذهنك .

المحادثة متميزة في أنها تبادلية ، تقدمية ومرغوبة . يتطلب هذا اتصالاً طبقاً لشروط العملاء وليس شروط الشركة ؛ إنه اتصال تفاعلي ، ذو اتجاهين ، جذاب ، وقابل للتذكر . اتصال Disney يستثير خيالك ، يخلق أجازة لأحلامك أو على الأقل لأطفالك . تحاول شركة Orange اكتشاف المستقبل معك ، حيث الاتصالات اللاسلكية سوف توفر عالم أفضل . تريد BMW أن تشاركك مشاعرها النهائية في معارضها أو في سياراتها .

تتوهج المحادثات الديناميكية بالمقترحات المتميزة التي تصمم لإحداث تأثير في جدول أعمال الفرد مع اختيار الوسيلة بدقة ، وحزمة من الرسائل الجذابة ، وإمكانية توصيلها على نحو منفرد لكل عميل مختلف . القليل من الإعلانات التليفزيونية أو حملات البريد المباشر تتفق عملياً مع هذا المنهج . تشجع Audi TT حوار قائد السيارة عن أي موضوع من موضوعات الحياة اليومية قبل وبعد الشراء ... " اتصل بنا تليفونياً ، أو بريدياً ، أو حتى تعالي للدردشة في أي وقت تشاء ، حول أي موضوع تشاء " .

تفترض Seth Godin أن الاتصال التقليدي الذي يحدث فيه تداخل تشجعه الشركة نمطياً من حيث الوقت ، ومن حيث الطريقة . تتحدى هيئات حماية البيانات والعملاء هذه الحواجز وتقود المناهج القائمة على الحصول على تصريح طبقاً لشروط العميل . يمكن أن يصبح السعي للحصول على مثل هذا التصريح عملياً فرصة إيجابية لخلق " شروط الالتزامات"

تتحرك المحادثات نمطياً عن طريق اقتراح جذاب يستهدف المشكلات المحورية أو دوافع العميل . يتطلب هذا الفهم العميق للعميل ، ربما يتكون هذا الفهم بمضى الوقت ، ويتطلب أيضاً بعض حالات البصيرة الجديدة والملائمة لإثارة تفكيرهم واستجابتهم .

يفترض Rolf Jensen من معهد كوبنهاجن للدراسات المستقبلية ، بأن شركات المستقبل سوف تزدهر استناداً إلى ما لديها من قصص وأساطير، سواء كانت هذه سلوكيات Herb Kelleher الغريبة بصفته المدير العام التنفيذي لشركة South west أو مهمة Jack Welch لتخريب دائرة أعماله الخاصة قبل أن يخربها شخص ما آخر . عندما ينتقل الذكاء إلى الآلة، سوف يضع الناس المزيد من القيمة على الانفعالات ، الخيال والشعائر . يعتقد Jensen أن هذا سوف يؤثر على كل شيء من قرارات الشراء وحتى ولاء العميل ، مفترضاً أن معظم الاتصالات الناجحة سوف تكون سرد القصص ، تعبئة الرسائل لمثل هذه الاتصالات باعتبارها خرافات، القصص التي يتكرر سردها بين وقت وآخر .

الإلهام (1.8) *Tesco*

شركة Tesco الشركة البريطانية الرائدة في تجارة التجزئة . إنها أساساً متخصصة في المواد الغذائية ، قد تحركت إلى مجالات أخرى مثل الملابس، الإليكترونيات للمستهلك العادي ، الخدمات التمويلية ، خدمات الانترنت والاتصالات عن بعد . عن حصتها تصل إلى 30في المائة من سوق البقالة البريطانية ، مع أرباح قيمتها 2 بليون جنيه استرليني ، عن إيراداتها تصل إلى 24 بليون جنيه استرليني . عبر كل الفئات ، من بين كل 8 جنيهات استرلينية تنفق على المبيعات في تجارة التجزئة البريطانية ، يذهب منها 1

جنيه استرليني إلى شركة Tesco ، والذي جعلها أكثر هيمنة على سـوقها المحلي من Wal – Mart في USA . تعمل Tesco أيضاً عبر البحـار ، وقد بلغت مبيعاتها خارج U.K في 26 فبراير عام 2005 ما قيمته 20 فـي المائة من إجمالي المبيعات .

أسس شركة " Jack cohn – Tesco الذي كان يبيع مواد البقالة في أسواق East End بمدينة لندن منذ عام 1919 . ظهرت العلامة التجاريـة للشركة في عام 1924 لأول مرة بعد أن اشترى Cohn شحنة شاي ضخمة من T.E Stockwell وعمل بطاقات جديدة مستخدماً الحروف الثلاثة الأولى من اسم المورد ، والحرفيين الأوليين من اسمه ، مشكلاً الكلمة " Tesco "

افتتح المتجر الأول لشركة Tesco في عام 1929 ، والمتجر الأول لخدمة الذات عام 1948 في شارع Albans ، وأول سـوبر ماركـت فـي 1956 في Maldon , Essex . افتتحت Tesco أول متجـر سـوبر فـي 1968 في Crawley , West Sussex . لقد توسعت أيضـاً مـن خـلال الحيازة ، وخاصة في أسواق ما وراء البحار .

تحدد Tesco غرضها الجوهري على أنه " لخلق قيمـة للعمـلاء ، ولكسب ولائهم " . إنها تسعى إلى توصيل هذا من خـلال قيمهـا " لا أحـد يحاول أكثر جدية من أجل العملاء " و " نعامل الناس كما نحـب أن نعامـل نحن . " تقسم متاجر Tesco في UK إلى خمس مقترحات قيمة ، يقدم كـل منها خلال علامات وأشكال تجارية مختلفة فـي الحجـم وفـي التشـكيلة ، مخاطبة الحاجات المختلفة للعملاء .

- " Tesco Extra " ، أسواق فائقة المستوى ، والتي توجد خـارج المدينة وتضم كل تشكيلة منتجات Tesco . حوالي 100 متجر ، كل

منها 6.6 مليون قدم مربع من أرضية ، تجارة التجزئة ، تصل نسبتها إلى 27 في المائة من المساحة الكلية للشركة

- " متاجر Tesco " متاجر سوبر ماركت معيارية ضخمة تخزن مواد البقالة ، بالإضافة إلى مواد غير غذائية . يشار إليها على أنها متاجر فائقة المستوى . إنها تشغل معظم مساحات المتاجر الأرضية في UK . يوجد معظمها في أحياء المدن أو على أطراف المدن الكبيرة أو المتوسطة .
- متاجر Tesco Metro ، تخزن أساساً المواد الغذائية مع التركيز على هامش أكبر للمنتجات بسبب نقص اقتصاديات الحجم ، بالإضافة إلى أساسيات كل يوم ، يتركز معظمها في مراكز المدن ، وعلى الشوارع الرئيسية للمدن الصغيرة .
- متاجر Tesco Express ، إنها محلات أقرب إلى التقليدية ، توجد في مراكز المدن المزدحمة ، ومحلات صغيرة على حدود المناطق السكنية ومحطات البنزين .
- One Stop ، الفئة الوحيدة التي لا تضمها كلمة Tesco . إنها المتاجر الصغيرة جداً . إنها كانت جزءاً من T&S (دائرة عمل متاجر) ، وعلى عكس الكثير الذي قد تحول إلى Tesco Express سوف تحتفظ هذه باسمها القديم .

قد تضمن نمو Tesco على مدى العقود الثلاثة الماضية تحولاً في استراتيجيتها وصورتها الذهنية من منهج " كوّم بضاعتك عالية وبعها رخيصة " . في أواخر عقد السبعينيات (1970) كانت الصورة الذهنية لعلامة Tesco التجارية سلبية إلى حد أنها تلقت توصيات بتغيير اسم متاجرها ، ولكنها رفضت التوصية .

بدلاً من ذلك ، تدعي Tesco أن نجاحها قد تحقق من خلال :

- " العروض الشاملة " ، التطلع إلى أن تروق إلى كل فرد – العملاء ذوي الدخل المرتفع ، المتوسط والمنخفض في نفس المتاجر .
- استخدام منتجات علامتها التجارية الخاصة بما في ذلك هامش الربح للسلسلة الممتازة ، وتشكيلة الأسعار منخفضة القيمة . غير هذا من الإدراكات المبكرة للعملاء من أن علامتهم التجارية منخفضة الجودة .
- التنوع فيما وراء دائرة عمل البقالة في UK إلى مجالات حيث تستطيع أن تقدم قيمة للعميل متميزة إما في قطاعات جديدة أو أسواق جغرافية جديدة .

المصدر : Tesco.com

في الواقع ، حيث الأرباح قد تراكمت بصورة لافتة في كل عام ، فقط ظل Sir Terry Leathy مركزاً على استراتيجية نجاحه التي تقف على أربعة أقدام كما يصفها على موقع شركته على الانترنت .

- دائرة عمل UK الجوهرية – يعني هذا تجارية تجزئة البقالة في سوق موطنها الأصلي . لقد كانت محددة وحيوية في إيجاد طرق للتوسع حيث كان التحرك على نطاق واسع إلى قطاع المتاجر التقليدية .
- دوائر الأعمال غير الغذائية – قد حاول الكثير من محلات سوبر ماركت البريطانية التنوع في مجالات أخرى ، ولكن Tesco كانت الأكثر نجاحاً بصورة لافتة ، بحيث تحركت بسرعة لتأخذ مركز القيادة في فات متنوعة مثل منتجات الملابس ، الإلكترونيات الاستهلاكية ، الصحة والجمال ، ووسائل الإعلام .

- خدمات تجارة التجزئة – قد أخذت Tesco مركز القيادة أيضاً في توسعها إلى مجالات مثل الأعمال المصرفية ، الاتصالات عن بعد ، والمرافق العامة . كان هذا غالباً من خلال مشروعات مشتركة مع لاعبين كبار حيث قد نجحت Tesco خلال التطبيق الفعال والأكثر ربحية .
- التوسع الدولي – بدأت Tesco التوسع دولياً في عام 1994 ، ويشكل هذا الآن أكثر من 20 في المائة من المبيعات . لقد ركزت على الأسواق النامية التي تعاني من ضعف في تجارة التجزئة من حيث الأفراد والإدارة في " وسط أوربا " و " الشرق الأقصى " . تمثل الهدف في الأجل المتوسط أن يكون لدى Tesco نصف القوة البيعية خارج UK .

المصدر : Tesco.com

بصفة عامة ، تحقق Tesco النجاح عن طريق الحصول على أساسيات تجارة التجزئة الصحيحة في أغلب الأحيان إلى حد ما عن معظم منافسيها .

وكما تقول في حملاتها التسويقية " قليل يكفيك " وبلغتها " Every Little Helps "

التطبيق (2.8) مقترحات القيمة

كيف تطور اقتراح قيمة العميل (CVP) الذي يحول العلامة التجارية إلى اقتراح محدد ، ملائم ومحسوس بالنسبة لجمهور معين ؟ كيف توضح تفصيلاً مكونات قيمة العميل – مزايا العرض العام ، المزايا المتميزة التي تقدمها – وحينئذ تدرك أن العميل عليه أن يدفع مقابلها ، ويجري بعض مقارنة للأخذ والعطاء عن طريق رفض البدائل الأخرى ؟


1- الجمهور المستهدف
حدد كل أصحاب المصلحة المشتركين في أداء الأعمال حاليا .
2- المزايا
ادرس المزايا التي تقدمها إلى هؤلاء العملاء وأيها أكثر تميزا .
3- بنود التميزات (الفروق الجوهرية)
وضح تفصيليا الميزتين الأكثر أهمية ، والتي تتفوق بهما على المنافسين .
4- البرهان
وفر الأدلة على تفرد هذه المزايا (مثلا ، الفروق الجوهرية في المنتجات) .
5- السعر
حدد وضع الأسعار ، والأخذ والعطاء (بمعني ، الذي لم يقدم) .
6- وضح بالتفصيل خارجياً
أعد التوضيح بالتفصيل للاقتراح خارجيا لكي تكون متميزا ومحفزا .

المفهوم (2.8) رسائل العميل

إنها تتجه جميعها إلى تفادي الطريق الخطأ

أننا نجلس أمام العميل ، نفتح أفواهنا ، ونبدأ الحديث حول ما نريد التحدث فيه . إننا نصف التحديات والفرص كما نراها نحن ، بدلاً من أن تكون من وجهة نظر العميل ، وباللغة التي نفهمها نحن ، بصرف النظر عن أي شخص آخر .

ومع ذلك ، نحن نعرف أن نقطة البداية أن ننصت ونفهم ، أو على الأقل أن نبدأ بالتفكير حول الجمهور وأين يوجد ، ما الذي يجول بأذهانهم ، وما الذي يهمهم كثيراً .

سواء كانت هذه إعلان تليفزيوني 30 ثانية ، نصف صفحة تنشر في الصحافة مع بعض الأخبار المثيرة ، ملصقات على الطريق تحاول جذب عين قائد السيارة ، كتيب إعلاني من أربع صفحات يؤخذ إلى البيت ، أو 20 شريحة " بروجيتكر " للترويج لمبيعاتك المرتقبة ، أو محاضرة في مؤتمر لمدة 45 دقيقة ، يلقيها المدير العام التنفيذي CEO ..... كل هذا له جمهور معين يجذبه ، كل هذا له غرض معين يسعى إلى تحقيقه ، رسالة أساسية يعمل من أجلها .

تحتاج الجماهير إلى خطب ودها بشيء ما له معني بالنسبة لهم ، شيء ما يستطيعون فهمه وتتبعه ، يستطيعون التعاطف معه وقبوله ، شيء ما يأخذها من حيث هم إلى مكان أفضل . إنهم يريدون هيكلاً وقصة .

يستخدم ما يطلق عليه " نص العميل " ليحمل الاقتراح إلى العميل بطريقة ملائمة وجذابة . ومع ذلك ، لا يقفز إلى " نحن هنا ، وهذا ما نفعله" . إنه يبدأ ، وليس مستغرباً ، بالعميل ، ويأخذهم من خلال المنطق ،

والذي سوف يعمل – كما هو مأمول – على جذبهم وإلهامهم إلى اتخاذ الخطوات التي تسعى إليها .

يصف " نص العميل " :

- السياق – حول العميل ، الفرص ، والتحديات التي يواجهونها .
- التعقيد – ما هو الأكثر صعوبة ، أو لماذا حلولهم الحالية للسياق غير ملائمة .
- التحدي – إطرح سؤالاً جوهرياً يرتبط بهذا التعقيد ، وكيف تحله .
- الرسالة الجوهرية – اقترح حلاً ، فكرة كبيرة تريد أن تقدمها لهم مستقبلاً .

سوف تتضمن الرسالة الجوهرية نمطياً ، الاقتراح الذي تريد توصيله ، الحل الذي تعتقد أنه الصحيح بالنسبة لهم ، الفكرة الكبيرة التي تريدها أن تترسخ في أذهان جمهورك . يجب أن يواصل السرد القصصي التفسير " لماذا " الاستنتاج ملائم ، أو " كيف " يمكن تحقيقه في هيكل فرعي للرسائل ، غالباً مع إثبات محدد يدعم الحالة ، أو المزيد من الوصف التفصيلي يفسر كيف سوف يتحقق .

نص العميل

السياق	معلومات قيمة العميل بالنسبة لدوائر الأعمال موثقة جيدا في هذه الأيام
التعقيد	ومع ذلك ، عادة يتم تجميعها بطريقة عشوائية ويصبح حينئذ من الصعب الوصول إليها واستخدامها
التحدي	لذلك ، كيف يمكن لدائرة عملك أن تحصل وتشارك معلومات العميل بصورة أكثر فعالية
الرسالة الجوهرية	بتطوير النظم والعمليات لضمان أن المعلومات حديثة ومتكاملة

يمكن تطبيق الهيكل على أي شيء من النص ابتداءً من الإعلان التليفزيوني ، إلى نسخة الكتيب الترويجي أو الشرائح الضوئية لتدعيم المبيعات المرتقبة . بينما قد يحتوى نص العميل على الكثير من الصفحات . سوف يكون من الممكن أيضاً توظيف السرد الروائي المحوري في صفحة واحدة .

الإلهام (2.8) عالم الأندية *Club World*

شركة الخطوط الجوية البريطانية British Airways ، كانت واحدة من أول دوائر الأعمال في مجال الخدمات لتطوير العلامات التجارية – لتطبيق مبادئ إدارة العلامة التجارية في شركات الإنتاج الاستهلاكي لتوصيل الخبرات الخدمية . من بين العلامات التجارية الفرعية التي ظهرت في محفظة شركة الخطوط الجوية البريطانية : First Class , Club World , Club Europe , World Traveller وأيضاً Euro Traveller ، كلها تترجم الاقتراح ذي المستوى العالي للعلامة التجارية الرئيسية إلى جماهير محددة بطرق أكثر ملاءمة .

يستثمر الاقتراح التميز بالنسبة لمزايا العميل وإحساسه الشامل . حينئذ يمكن توصيل هذا بطرق مختلفة كثيرة في كل مرحلة من مراحل الرحلة – ابتداءً من الحجز ، وحتى الوصول إلى المطار ، المراجعة ، قاعة الانتظار ، المغادرة ، داخل الطيران ، الوصول ، النقل ، وهكذا . قد وضعت Club World الإيقاع في ترجمة السفر لفئة رجال الأعمال لما يقرب من عقدين الآن . يمكن توضيح الاقتراح بالتفصيل بطرق ملاءمة وأكثر جاذبية ، من خلال " نص " يمكن أن يبدو إلى حد ما مثل الآتي :

- السياق : تتطلب دائرة عملك أن ، تكون في نيويورك لحضور اجتماع مهم في تمام الساعة التاسعة صباحاً يوم الثلاثاء ، ومع ذلك ،

التوقيت صعب جداً ؛ إنك تحتاج إلى أن تكون في لندن طوال يوم الاثنين ، وتعود يوم الأربعاء .

- التعقيد : تتمثل المشكلة في سفر رجال الأعمال ، أن الليل يتبدد في مقعد الطائرة ، ولا توجد طريقة للاستعداد لمثل هذا الاجتماع المهم : أنك تخرج من الطائرة إلى حجرة اجتماع مجلس الإدارة بعيون متعبة وبدلة متجعدة .
- التحدي : كيف تسافر طول الليل ، وأن تظل في كامل قواك للأداء في صباح اليوم التالي .
- الرسالة الجوهرية : تنتظر Club World هناك ، لتقدم لك الراحة والإنعاش ، لكي تبدو وتشعر بأنك في أحسن حالاتك .
- كيف ؟

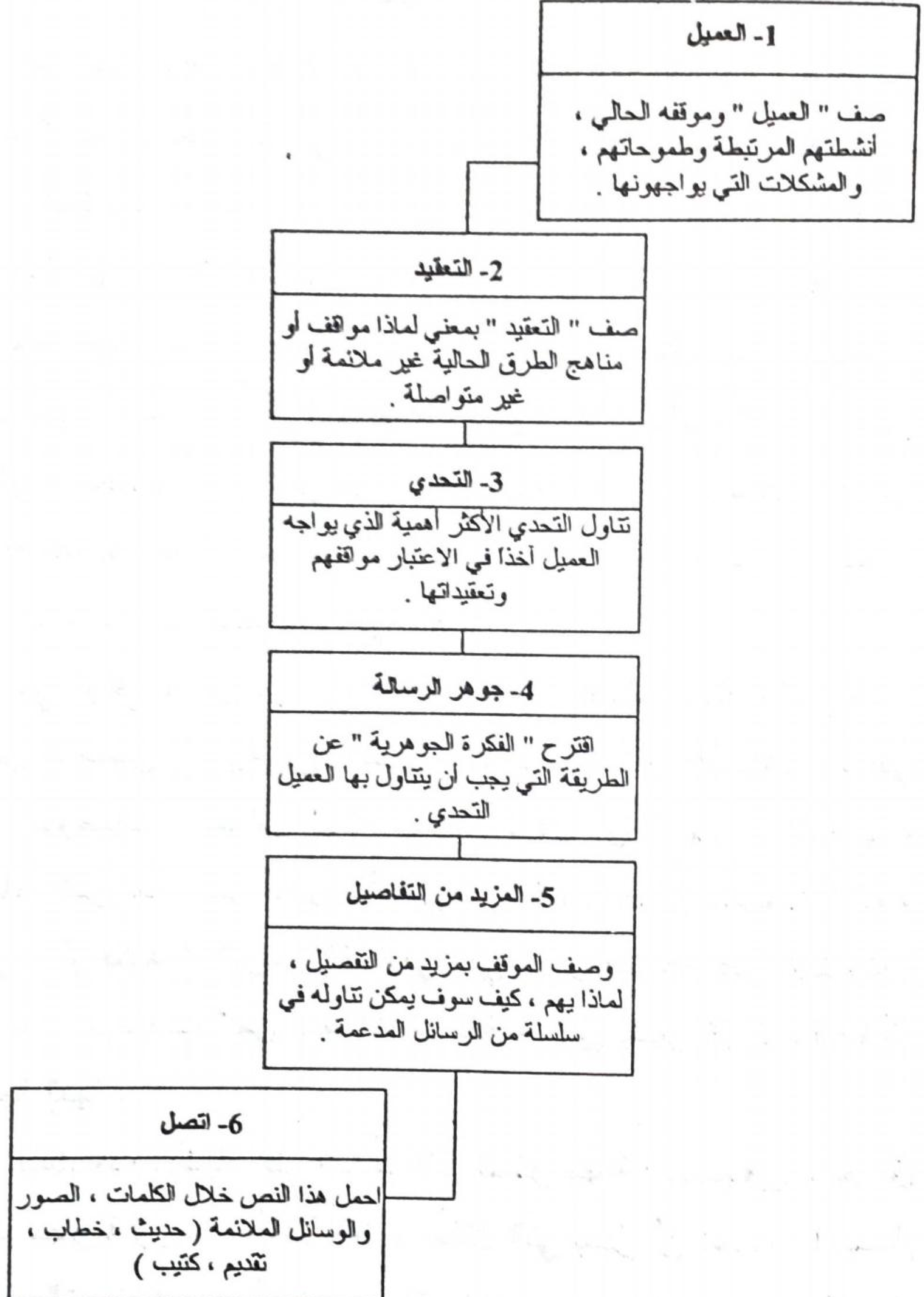
البرهان (1) : تقدم الخطوط الجوية البريطانية أفضل جداول سفر ، تمكنك من أن تغادر بعد يوم عمل كامل في " المدينة " ، وتصل ولديك الوقت الكافي قبل افتتاح Wall Street .

البرهان (2) : تستطيع أن تتناول غداءك في قاعة الانتظار الفخمة قبل المغادرة ، وعند الصعود إلى متن الطائرة ، النوم بدون إزعاج ، مع وجود مخدات وألحفة ، تستيقظ فقط عندما تلمس عجلات الطائرة الأرض .

البرهان (3) : عند الوصول ، تستطيع أن تأخذ حماماً في صالتنا ، بينما تكوي ملابسك ، وبعد فطار سريع ومراجعة بريدك الإلكتروني ، تذهب مباشرة إلى حضور اجتماعك في موعدك المحدد .

التطبيق (3.8) نصوص العميل

كيف توضح بالتفصيل مقترحاتك بلغة العميل ، وبشروطه ؟ ما هو النص ، الحجة المنطقية أو تسلسل القصة التي يمكن أن تستخدمها لتصميم خطـــاب ، كتيب ترويحي ، شريحة ضوئية أو محاضرة ؟ .



المفهوم (3.8) التسويق العصبي

يقول أحد أعضاء الإدارة العليا ، تدعيماً لأيقونه الرياضة أنـــك لا تســتطيع تفسير الكثير في 60 ثانية ، ولكن عندما ترى Michael Jordan ، تتوقف عن مثل هذا القول . أن الأمر جد بسيط .

المقترحات ذات الرؤية العميقة والتي تبني بدقة الســـرد القصصـــي تكون مفيدة فقط عندما تعمل في إطار 2.6 ثانية في حالة تشكيل التفصيلات في إجراء المشتريات . هنا حيث تهم عوامـــل التـــذكير . كـــان Richard Dawkins أول من صاغ كلمة " meme " بمعني أشياء التذكير ، في كتابة الذي ترجمته الجينات الأنانية " لوصف تطور وحدة ثقافية منـــاظرة إلـــى " الجين gene " ، مفترضاً أن الاستنساخ والنشوء يحدث داخل ثقافتنا – فـــي اللغة التي نستخدمها ، في ا لرموز التي نستخدمها ، في الســـلوكيات التـــي نتبناها – بطريقة مماثلة لطريقة تطور الجينات . إنه اعتبر أشـــياء التـــذكير على أنها وحدات معلومات تسكن في أذهاننا .

في الواقع ، نحن نرى عوامل التذكير أو الجينات الثقافية فـــي كـــل شيء من القصص الشعبية إلى الأغاني والأناشيد إلى القيم الأخلاقية ، وحتى أحدث " الموضات" . لعوامل التذكر أنماط وأشكال من السهل أن تقتنصها ، تتذكرها، وتمررها . إنها أساس الأغاني التي تكسب جوائز مسابقات الاتحاد الأوربي ، أو فكاهات البريد الإلكتروني التي تنتشر بسرعة عبر الإنترنت ، أو أحدث " الموديلات " من الممرات الضيقة ، التي يشعر كل فرد فجأة أنه في حاجة إليها .

لذلك هذه الأشياء التي تساعد على التذكر مهمة للمســـوقين ، لخلـــق علامات تجارية ورموز ، مقترحات ورسائل التي يمكن أن تجـــذب اهتمـــام الناس ، والتي تسكن في أذهانهم ، والتي تنتشر بسرعة لافتة ، عن طريـــق

الملاحظة أو التجربة ، بالكلمة المنطوقة أو المكتوبة . لكي تصل إلى الجماهير المستهدفة ، لرفع القوة الفعلية أو المادية للشبكات ، ولكي تطفو على أذهان الناس في لحظة الشراء ، تحتاج مقترحات القيمة والاتصالات إلى تبني الجينات الثقافية memetics .

تسكن الجينات الثقافية في ذهنك ويمكن استدعاءها بسرعة . إنها تبني الذاكرة ، الأكثر تذكراً ، والأكثر قابلية للإدراك ، والأكثر انتشاراً .

أمثلة من الجينات الثقافية memes في العالم الأرحب هي :

- الشخصيات في قصص الأطفال استخدمتها Disney بفعالية كبيرة .
- الخطابات الشعبية ، القابلة للتذكر وذات المعني تنتقل من جيل إلى جيل وتتطور بمضي الوقت .
- توجد بعض أغنيات وطنية أو حتى عاطفية تظل راسخة في ذهنك .
- رائحة العيش الذي يخبز في الحال ، أو القهوة أو الفراولة .

في عالم التسويق ، تستهدف أشياء التذكير memes كل حاسة من حواسنا

- الشعارات ، كما في Nike " فقط جربها "
- الألوان ، مثل ورق FT ، الوردي ، القرنفلي شديد الأناقة .
- الموسيقى ، مثل النوت الموسيقى الخمس لشركة Intel .
- نغمة Nokia ، التي ترددها كل تليفونات Nokia .
- التصميمات ، مثل iMacs المبهج من شركة Apple .
- الأرقام ، مثل العلامة التجارية المركزية للسيارة Peugeot والمتمثل في " O " .
- التعبئة ، كما في البقرة المرسومة على صناديق Gateway .
- الرائحة ، مثل خطوط طيران سانغافورة ، والتي تضعها في زجاجات خاصة .

- عروض البريد الإلكتروني الذي يتقدم بسرعة عبر الشبكات الواسعة دولياً .
- الطباعة ، مثل نص كلمة " كوكاكولا " على زجاجاتها ومعلباتها .
- التدعيم ، مثل أخشاب Tiger وشركة Nike .

يجب على أشياء التذكير memes أن تكون :

- جاذبة ، قابلة للتذكر ، يسهل قولها أو استدعائها من الذاكرة .
- تتضمن ميزة أساسية ، شيء ما يمكن وصفها به .
- متميزة ، أصلية ، ومن السهل التعرف عليها .
- لها تأثير انفعالي ، ناقلة للأحاسيس الإيجابية .
- تدعو للتأمل ، تفعل شيء ما شخصياً .
- لها شكل ، ربما في صورة وزن شعري أو إيقاع سجع .
- بسيطة ، قصيرة ويسهل فهمها .
- أن تكون مُعْدية ، لذلك تنتشر مثل الفيروس أو " الموضة " .

بعض أهم الأعمال التحليلية للأسباب حول كيفية التفكير في السنوات الأخيرة قد جاءت من Dr Howard Gardner الأستاذ بجامعة هارفارد في كتابه الذي ترجمته : "نظرية الذكاء المتعدد " ، والذي ركز أساساً على طرق التعلم في المدارس ، على الرغم من أنه يمكن تطبيقها بالتساوي على المستهلكين وعلى التسويق . يفترض " جادرنر " أن الأفكار التقليدية للذكاء – مثل تلك التي تقيس نسبة الذكاء IQ ، أو كما توصف في الطريقة الأكثر تبسيطاً في تفكير الجانب الأيمن والجانب الأيسر من المخ – كانت غير كافية لكي تصف حقيقة السلسلة العريضة من عمليات التعلم . في عام 1983 اقترح "جاردنر" ثمانية أنواع مختلفة من الذكاء – اللغوي ، المنطقي ، المكاني ، المادي ، الموسيقى ، الذي ما بين الأشخاص ، الشخصي ، والبيئي .

افترض جاردنر أن المجتمع يضع تأكيداً مبالغاً فيه على الذكاء المنطقي ، الموجه ، ولا يهتم كثيراً بالأوجه الأكثر فنياً . إذا رجعنا إلى " سمات العبقري " نجد ارتباطاً قوياً مع فئات جاردنر الثمانية ، وذلك عندما نتناول طبيعية الجينات الثقافية memes .

الإلهام (3.8) – *Mini*

كانت Mini الثقافة الكلاسيكية في الستينيات (1960) ، السيارة التي حددت الجيل ، وظائف السيارة الصغيرة ، وجه قبيح ، وتوقف ضعيف ، صوت داخلي مزعج ، ومشكلات تآكل مع الصدأ ، أنها تتناول كل العيوب ابتداءً من Sex Pistols وحتى Mr Bean عندما تملكت BMW مالكتها السابقة Rover في أواخر التسعينيات (1990) ، كانت العلامة التجارية Mini أقل قليلاً من أنها ذاكرة فرعية . ومع ذلك ، أنجذب عمالقة الموتور الألماني إلى ذلك الموتور الذي لا يكاد يرى ، وأعادوا اختراعه ليساير العصر الحديث ، أثناء إقناعه للشركة الأم . اليوم يتفوق الموتور المعدل على VW Beetle بعد إحيائها وعلى الكثير من المنافسين الأعلى تكلفة . Mini الآن تتألق مع المصداقية الألمانية ، والتصميم الذي له صداه في الماضي بأسلوب معاصر . أعيد تدشين Mini ، التي استثمرت روح الأصل لعام 1959 ، بينما أنجزت سيارة صغيرة تجاوزت توقعات اليوم من حيث الراحة، الاعتمادية ، والنوع . احتاجت النسخة الجديدة أن تتمسك بالتراث القديم ، بينما تكون سيارة للمستقبل . أكدت الاتصالات أيضاً أن Mini كانت مختلفة تماماً عن أي سيارة من تلك المعاصرة لها حيث أنها جذابة ، رياضية وتعطي الثقة في ذاتها ، بالإضافة إلى أنها مراوغة .

في وقت التدشين كانت تستهدف 4.6 في المائة من حصـــة قطـــاع السيارات الصغيرة في UK ، وقد حققت تقريباً ضعف هذا الاختراق ، على الرغم من أن ميزانية الإعلان كانت حوالي 14 مليون جنيه اســترليني فــي السنة الأولى ، والتي كانت أقل كثيراً من منافسيها المباشرين . ومع ذلــك ، فقد حققت المستوى الأعلى من حيث الوعي التدشيني فــي القطـــاع ، وقــد واصلت مسيرتها في بناء ومواصلة مركزها في السوق .

استهدفت الصحف والمجلات لكي تتحدث عــن " مغـــامرة Mini " على أنها سلسلة هزيلة منتظمة ، أخذت المغامرات القراء خلال المرور فــي ضواحي المدينة ، عبر الصحاري ، وحول مسارات السباق . لقــد خلقــت خاصية جديدة للسيارة ، والتي اتسمت بالفكاهة والابتكار. لقد جذبت الجماهير التي كانت تعرف السيارات القديمة ، وآخرين لم يعرفوها .

ظهرت Mini بسرعة باعتبارها نجاحـــاً حـــديثاً ، ســـيارة يمكــن الاعتماد عليها من قائدي السيارات من الشباب اليوم ، الذين هم على استعداد أن يدفعوا علاوة على السعر الأساسي لضمان الحصول على واحدة . بالنسبة للشركة الأم BMW ، كانت مغامرة جديدة ، جزء من المجموعة ، ولكــن علامة تجارية منفصلة ومتميزة بصورة كافية لأن تقوم على أقدامها .

التطبيق (4.8) الجينات الثقافية *memetics* للعميل

كيف تتأكد أن رسائلك جذابة ، وأنها تعيش في أذهـــان النـــاس ، وســـريعة الانتشار ، ويمكن بسرعة تمريرها ؟ كيف تبني الأشياء التي تســـاعد علـــى التذكر memes ، بناء أجزاء الذاكرة في رسائلك ، لكي يمكن فهمها بسرعة وتذكرها ؟

1- الرسالة الجوهرية

إعمل على التوضيح التفصيلي لاقتراحك، رسالتك الجوهرية ، بكلماتك، وأنت مغمض العينين لمدة 20 ثانية .

2- أحصل على الكلمات الرئيسية

تخيل إذا كنت تلقى الضوء على الكلمات الرئيسية ، التي تكون متفردة أو أكثر جاذبية ، ماذا سوف تكون ؟

3- تتبع الخط الرئيسي

تخيل أنه عنوان مقال في جريدة ، ماذا سوف يقول ؟ أي موضوع سوف يتناوله ؟

4- ارسم الرسالة

تخيل إذا رسمت الرسالة كصورة ، ماذا سوف تركز عليه ؟ ما النوع الذي سوف تنتمي إليه ؟

5- أعد التوضيح التفصيلي للرسالة

ارجع إلى الوراء وأنظر إلى مخرجاتك : ماذا سوف تخبرك ؟ ما هي الكلمات والصور التي تعبر عنها بصورة أفضل .

6- أضف إيقاع

ضع الكلمات الأساسية معاً في أغنية مألوفة بسيطة مثل " في بيتنا طيور كالبط والحمام " لجعل الرسالة بسيطة ، ذات إيقاع ، وحتى بها سجع .

المسار التاسع : الخبرات (معايشة الأحداث)

ضع نفسك مكان العملاء

Walking in the customers shoes

" الخبرات متميزة عن الخدمات ، كما تتميز الخدمات عن السلع "
Joseph Pine

" إننا ننظر إلى عملائنا باعتبارهم ضيوفاً مدعوين إلى حفلة المضيفون . إنها مهمتنا كل يوم أن نجعل كل ملمح مهم من ملامح خبرة العملاء أفضل قليلاً ... وإذا أوصلنا لهم خبرة عظيمة ، يخبر كل عميل منهم الآخرين عنها . إن الكلام وجهاً لوجه يمثل قوة مؤثرة جداً .
Jeff Bezos

من المقاهي المحلية ، إلى تلك التي على ظهر الطائرات من Disneyland إلى London Eye تضع الشركات النصوص وتقدم للجمهور الخبرات لكل العملاء من الأفراد ودوائر الأعمال ، الذين يأملون في أنهم سوف يحولون القيمة لما ينتجونه . تذهب الخبرات إلى ما وراء العوامل التقليدية مثل السلع والخدمات وما يرتبط بها ، ويأخذون في الاعتبار التحولات التي تقدمها

الخبرة ، الفرص الجديدة التي توفرها للعملاء ، وكيف تؤثر أيضاً على القيمة المدركة

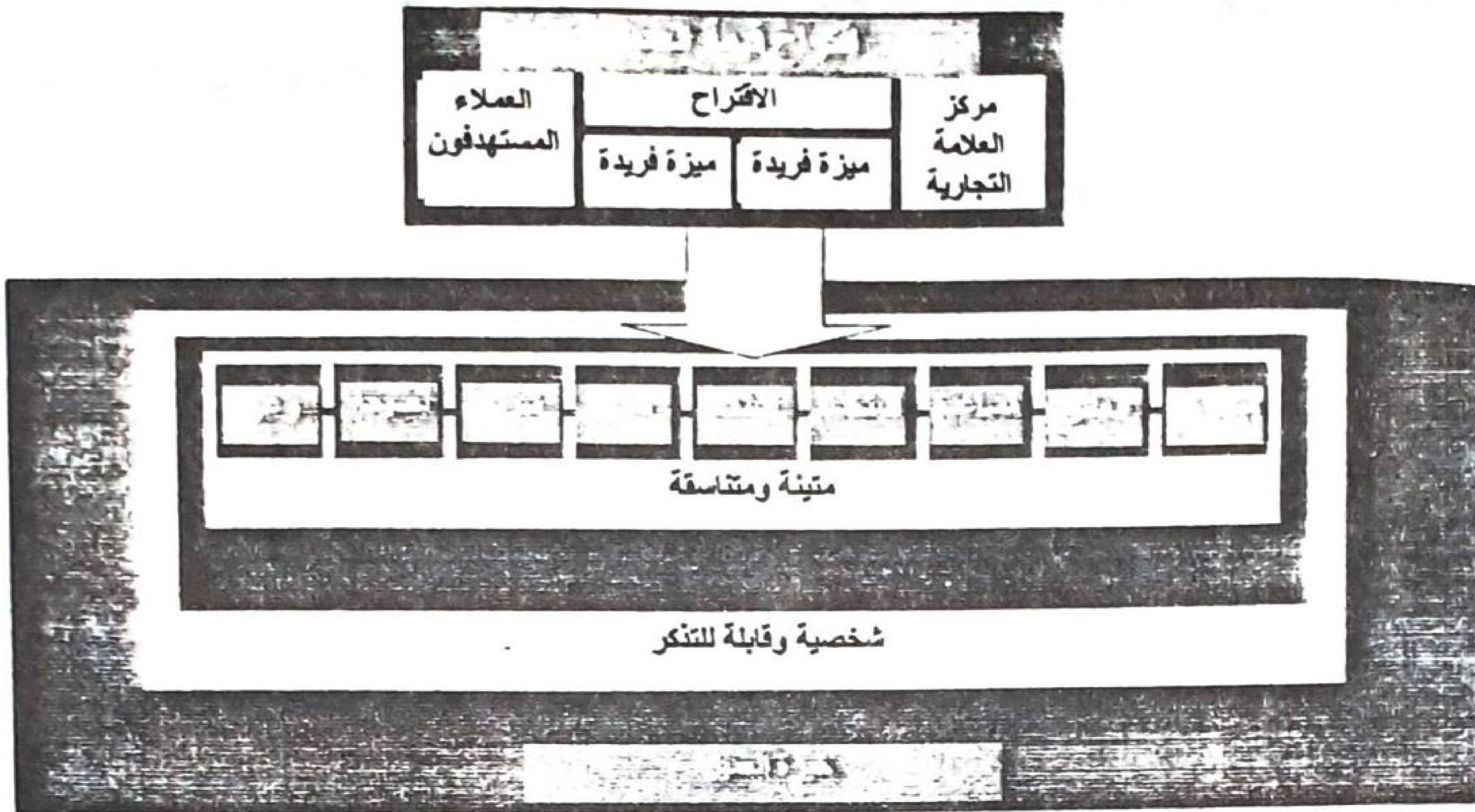
خبرات أكثر ذكاءً	خبرات أكثر خيالاً
المنطق . الجمع معاً كل التفاعلات الحقيقية والمدركة التي لدى العملاء مع الشركة أو علامتها التجارية .	الانفعالات . إعادة تصميم وإعادة توضيح هذا بالتفصيل لتعظيم خبرة العميل مادياً وانفعالياً .
المنتجات . تبني عمق البصيرة والتكنولوجيا لتطوير منتجات جديدة ملائمة ، متميزة ، ومربحة .	الخدمات . تدعيم تسليم الخدمة عن طريق الارتفاع فوق العملية لتسليم خدمة أكثر بداهة وتعاطفاً .
التصميم . تقدير كل من الوظيفة والشكل ، ممارسة الوظيفة والتطبيق، المعالم والمظهر الجمالي .	المسرح . خلق تجارب ثرية وقابلة للتذكر من خلال تفاعل وانغماس مكتوب ومرتجل

الطريقة البسيطة لرؤية الخبرات تتمثل في دراسة الوظيفة التي يدور حولها المنتج الذي يتم تطويره ، ثم دراسة التجربة التي يحصل عليها العميل من المنتج بإضافة شيء ما إلى الوظيفة : تبيع BMW السيارات ولكن عملاءها يشترون خبرة قيادة السيارة . تبيع Ikea الأثاث إلى العملاء الذين يسعون إلى أن يعيشوا الخبرات . وبالمثل أصبحت الكتب خبرات قراءة ، وأصبحت المواد الغذائية خبرات أكل ، وأصبحت أوعية المطبخ خبرات طهي . إدرس مضامين القيمة في هذا أيضاً : خبز الكعكة مقابل 2 جنيه استرليني و شراء الكعكة مقابل 10 جنيه استرليني ، استخدام شركة لتقديم الطعام والتسلية مقابل 100 جنيه استرليني . في هذه الطريقة تسلم الخبرات

قيمة أكثر إدراكاً، يمكن أن تتقاضى أكثر ، وتوفر فرص لافته لمزيد من التمييز والنمو المتواصل .



يمكن النظر إلى خبرات العميل من زوايا كثيرة متعددة . أساساً ، تتمثل الزاوية الجوهرية في الخبرة القائمة التي يحصل عليها العملاء من الشركة أو العلاقة التجارية استناداً إلى شمولية تفاعلاتهم . بعد ذلك ، تأتي محاولة الشركة لترجمة هذه المجموعة من التفاعلات إلى المزيد من الخبرة . من خلال خدمات أو أعمال مسرحية إضافية . على المستوى الأعلى تأتي الخبرات الأوسع القائمة على المزايا التي يدركها العميل بالاستغلال الكامل لإمكانيات شرائهم . قد تبنت معظم الشركات الكلمة الرنانة (الخبرة) ولكن لا تزال عند نقطة البداية بالنسبة للتسليم .



وضع خريطة تفصيلية عن خبرة العميل يشبه ارتداء جلباب العميل . من المحتمل أن الخبرة تتضمن على ما هو أكثر من الشراء والاستهلاك ، بما يعني أنها تؤثر بعمق على المستخدم . يوجد تسع خطوات :

1- ما هو أي من العقود التي أجراها العميل مع العلامة التجارية سواء منظور أو غير منظور تسلمه الشركة أو أحد شركائها ؟

2- كيف ترتبط هذه الخطوات في خبرة متتابعة ؟ نمطياً ، قد يكون هناك ما بين 30 – 40 خطوة ابتداء من الوعي الأساسي وحتى الشراء التالي .

3- كيف توصف هذه بلغة العملاء وليس الموردين ؟ على سبيل المثال ، العملاء " يشترون " بينما الشركات " تبيع " ، إنهم يحتاجون إلى مساعدة بدلاً من التدعيم .

4- أي الخطوات متميزة بطريقة ما ، إما أنها منفردة ، أو الأفضل عند مقارنتها بأخرى؟

5- أي الخطوات لا تضيف قيمة إلى العميل ، ووجودها فقط من أجل ملاءمة المورد ؟ كيف يمكنك مواصلة البقاء بدونها ؟

6- كيف يمكن تحسين تسلسل الأحداث – تقصيرها ، تدعيمها ، أو إعادة ترتيبها ، لتحسين الملاءمة ، السرعة والتدفق ؟

7- كيف يمكن تحسين الخطوات الفردية ، للاستفادة المثلى من تلك الخطوات المتميزة ، ولكي تكون التفاعلات شخصية ؟

8- شمول تسليم الاقتراح كم هو عملي لتحويل الوعود إلى حقائق ، لدمج العملاء ، وبعث الحياة في العلامة التجارية ؟

9- كيف يمكن تدعيم ربحية الخبرة من خلال التدعيم ، التسعير ، الكفاءة ، وتدفق الإيرادات الإضافية ؟

بعد هذا ، في الواقع سوف تبدأ في أن ترتدي جلباب العميل ، وعمليا ، وضعت بعض الشركات هذا المنهج في صورة رسمية من خلال الطريقة التي تقيس بها الأداء المالي وأداء العميل ، وبتعيين مدراء لخبرة العملاء ، الذين يعملون عبر دائرة العمل بدلاً من التركيز على المساهمات الوظيفية الفردية إلى هذه الخبرات .

وكما قال والت ديزني مرة " إذا حلمت بها ، فإنك تستطيع تحقيقها "

الإلهام (1.9) Jones Soda

لقد أصبحت Jones Soda قصة كبيرة ، ليس فقط بسبب منتجها من الصودا . لقد أصبحت أيضاً علامة تجارية لافتة من خلال منهج تسويقي لافت تحقق عن طريق العلاقات العميقة مع العملاء .

إذا أردت أن تسير على نهج قادة السوق الدوليين مثل الكوكاكولا ، حينئذ يكون التقليد غير مفيد . قد اختارت شركة Jones مساراً أكثر تقدماً إلى حد بعيد .



Source: jonessoda.com

Peter van Stolk المؤسس والمدير العام التنفيذي ، المدرب السابق لرياضة التزحلق على الجليد ، الذي أدرك أنه لا يمكن أبداً أن يحقق ثروة من خلال عاطفته القوية نحو تلك المادة البيضاء (الصودا) لقد باع سيارته المحبوبه Chiraco مقابل 1440 صندوقاً من عصير البرتقال ، وقد أنشأ نتيجة هذه الصفقة دائرة العمل " New Age " لتوزيع المشروبات الخفيفة في " غرب كندا "

في عام 1995 ، تطلع إلى المزيد : أن يضـع ويبيـع مشـروباته الذاتية، بدلاً من تلك الخاصة بشركات أخرى . لقد أدرك أنه بينما العالم ربما لم يكن في حاجة إلى المزيد من الصودا ، كانت هناك فرصة لتقديم شـيء مختلف ، لإقناع العملاء بطرق أكثر جاذبية .

في مقابلة حديثة مع مجلة Fast Company ، قال : إنـه يـدرك الفرق بين حاجات العميل ورغباته ، مع الاعتراف بأن " الواقع أن العملاء لا يحتاجون إلى ما لدينا من ... " ولكن قد لا يزالون يرغبون فيهـا ، وحتـى ربما يزداد حبهم لها . لقد دشن مشروبه المنشط الخاص whoop Ass ، ثم تبعه Wazu ماء الينابيع ، وبعد ذلك ، النكهات الست الأولـى لعصـائر Jones . كان جمهوره المستهدف " الجيل X " جيله الشخصي ، ذلك الجيل الذي يعتبر أكثر فردية ، متشكك ، على وعي اجتماعي كبير ، وذكاء بوسائل الإعلام من أي جيل آخر . لقد لاحظ أنهم يتحركـون إلـى قلـب المدينـة التجارية، بدلاً من الضواحي الخارجية . لقد أدرك أن الوصول إلـى هـذا الجيل يتطلب علامة تجارية ، ذات اتجاه ومنهج مختلفين تماماً .

في عام 2000 أطلق على دائرة عمله : Jones Soda Co

إنطلاقاً من طموحات Van Stolk ، قد أخبر حديثاً بأن " مـؤتمر السـوق الأوربية " كان من أجل إنشاء علامة تجارية غير قابلة للتصـديق ، والتـي ترتبط عاطفياً مع العملاء . إنه يعتقد بأن مثل تلك العلامة التجارية يجب أن تكون " مبررة ، حقيقية ، متماسكة ، غير قابلة للتوقع ، وتعطي قيمـة مـا مستردة " إنه يعتقد أيضاً ، أن العلامة التجارية العظيمة سـوف تسـتقطب الناس – البعض سوف يحبونها والبعض سوف يكرهونها . من المستحيل أن تسعد العلامة التجارية العظيمة كل الناس ، أن تكون كل شيء ؟ لكل الناس ،

ولكن مع زيادة تركيزها على الجمهور المستهدف ، يمكن أن تكـون أكثـر تخصصاً .

بينما قد أنشأ شركته حول العميل ، فإنه كما يقول في مجلـة Fast Company ، بأن "الناس تبدى شعوراً بالحماس نحو Jones لأنها شركتهم، فإنه يذكرنا أيضاً ، بأنك لا تزال في حاجـة إلـى أن تكـون لـك أفكـار وتقديرات . إنه ليس فقط أن تفعل ما يقوله العميل : العميل ليس دائماً علـى حق . إنك لا تستطيع أن تلبي رغبات كل الناس أو أن تكسب ولاءهم إلا إذا خسرت نفسك في شركة Jones Soda ، يمكنك أن تكسب نفسك من خلال " بع صودا ، إجمع أموال ، كن متميزاً ، وإخلق جواً من الفكاهة والمرح " تسويق منتجات Jones Soda مختلف في قنوات توزيعه غيـر التقليديـة ، وحالات تأييد شهرتها الغربية ، تشكيلة منتجاتها غيـر المعقولـة ، التعبئـة الثورية ، واندماج العملاء بعمق والمسئولية الاجتماعية :

- تتضمن قنوات التوزيع متاجر موسيقية ، محلات لبيع ألواح ركـوب الأمواج ، دق الطبول الردهـات ، حيـث تجـذب المبـردات ذات التصميم المحبوب الجمهور بسرعة ملحوظة . إنه يريد أن تكتشـف Jones ، بدلاً من أن تجدها أمامك صدفة . بينما قد وصل إلى الناس وإلى الأماكن التي يريدها ، لم ينجح آخرون ، وقد تبني أيضاً الاتجاه السائد ويمكن أن تجده الآن في شركات مثـل Starbucks وأيضـاً شركة Barnes & Noble .
- يأتي التأييد في شكل الرياضة العنيفة ، ومن الأمواج المتكسرة فـي أساطير Benji Weatherley بينما يمكن رؤية فريق Jones والذي يطلق عليه BMX Pro Riders وقد ارتدوا ألـوان Jones وهـم يجوبون أنحاء المناطق المختلفة في البلدان التي يعملون بها . أيضاً

أسطول سيارات نقل المنتجات التي تحمل علامة Jones التجارية تأخذ طريقها إلى المجتمعات المحلية ، تنشر الكلمة وتنصت إلى الناس في الشوارع . تنصت إلى زوايا رؤيتهم الخاصة .

- تحقق الصودا تغيرات جوهرية إلى حد كبير أيضاً : حيث تقدم على سبيل المثال ، صودا العنب تحت مسمى Grape أو الليمون الحامض تحت مسمى Twisted Lime أو التوت Fufu Berry ، والتي تباع في المتاجر أو online . في عام 2004 قدمت Jones ما أطلقت عليه الغداء الكامل في يوم الشكر Thanksgiving dinner – صندوق يحتوى على ديك رومي ، صلصة مرق اللحم ، فاصوليا خضراء ، نوع من التوت البري ، بطاطس مهروسة ، وزبده ، وصودا كعكة الفواكة . إنها تنفد عند عرضها للبيع في أقل من ساعة ، ووصلت أخيراً إلى أكثر من 100 جنيهاً استرلينياً في eBay .
- يمكن العثور على " كنز " تحت غطاء كل زجاجة صودا يرسله العملاء إلى موقع : myjones.com واحدة من الحالات التي تذكرك بأن 67.4 في المائة من الإحصاءات لا معني لها . إن Van Stolk ، قائد مفكر ، ذو جدول أعمال سياسي قوي يدعم القضايا من البيئة لصالح الذين لا مأوى لهم ، ويتميز بنشاطه اللافت في جمع التبرعات المالية للأعمال الخيرية .
- الأكثر إثارة بين كل هذا يتمثل في الزجاجات التي تحمل الملصقات أسود وأبيض . تشجع شركة Jones العملاء على إرسال صورهم الفوتوغرافية التي يحبونها . الآلاف من صور الأطفال الجذابة أغرقت الموقع على الانترنت (website) ، ويمكن أن يصدر أمر

الملصق كما يريده العميل بكميات محددة ، ويمكن العثور عليه عشوائياً في المتاجر المختلفة التي تبيع منتجات الشركة في أي مكان . تعتبر ملصقات الصور الفوتوغرافية نقطة للحديث بوضوح داخل الأسر والأندية ، وتشكل أيضاً صالة عرض online .



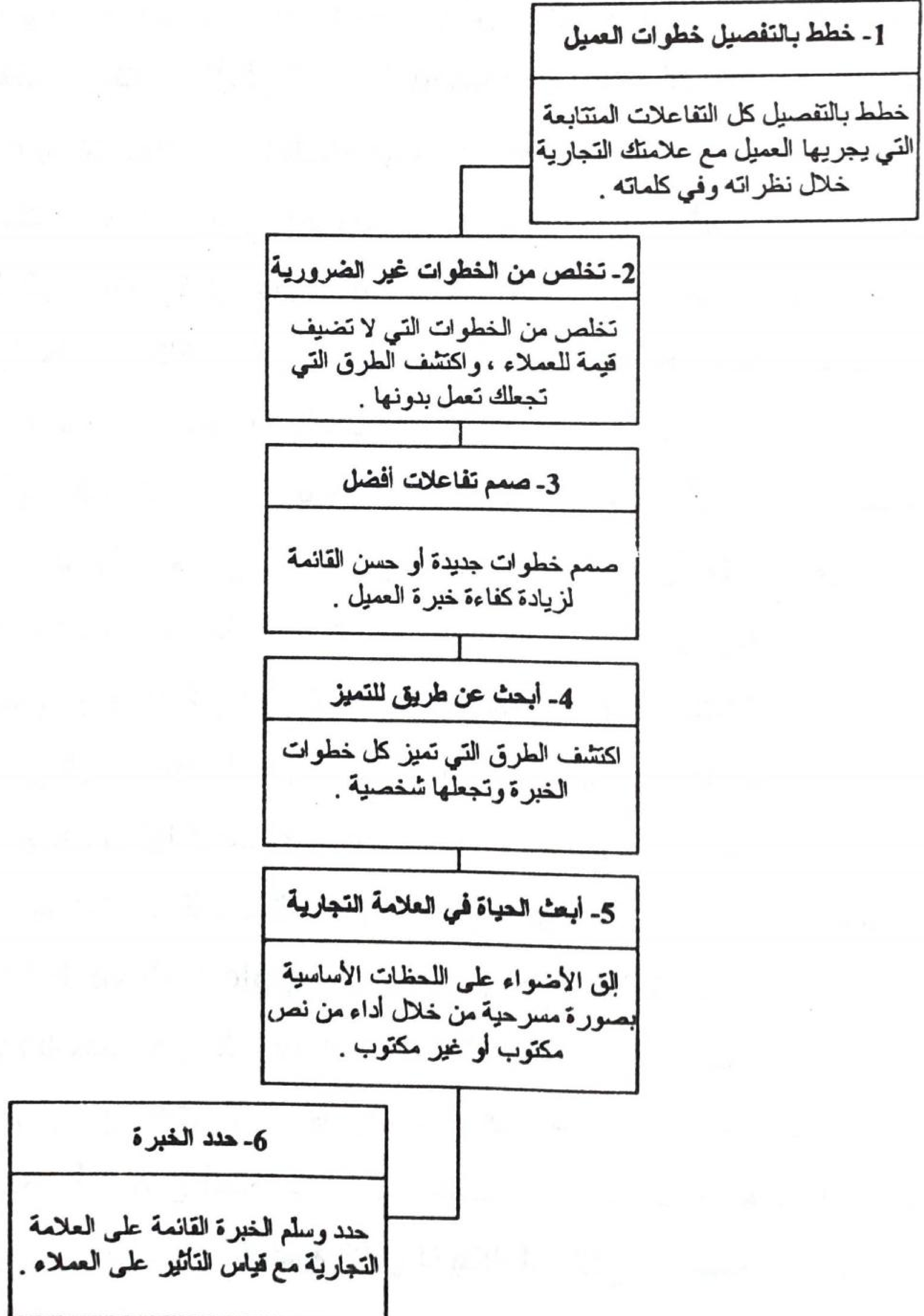
المصدر : Source: jonessoda.com

يعتبر Van Stolk قائداً لدائرة عمل تتناغم مع حيله . إنه يهز بعنف سوق المشروبات في أمريكا الشمالية برأسماله الصغير مقارنة بميزانية التسويق متعددة ملايين الدولارات في شركة الكوكاكولا وشركة البيبسي كولا .

في أقل من عقد من الزمان ، قد أصبحت Jones soda دائرة عمل ذات 30 مليون دولار ، تتمو بمعدل 30 في المائة سنوياً – إلى حد كبير بسبب تآلفها مع العملاء ، والتفكير البديل للمسوقين غير التقليديين بها .

التطبيق (1.9) التخطيط التفصيلي للخبرة

كيف تخطط تفصيلياً خبرة العميل ، الطريقة التي يرى بها العمــلاء دائــرة عملنا بلغتهم ؟ كيف يمكننا تحسين خبرة العميل ، لكي تبعــث الحيــاة فــي العلامة التجارية ، بطريقة أكثر شخصية ، أكثر كفاءة وأكثر قيمة ؟



المفهوم (1.9) التصميمات الجسورة

يلجأ Sir Harry Kroto ، إلى كل أساليب تنشيط الذهن ومنها رياضة " اليوجو " الهندية . جعله هذا يتقدم صفوف الباحثين أو المحاضرين الجامعيين الآخرين . ساعده أيضاً ما يجريه من تقييمات للتصميم الجمالي والأسلوب الفني على تحديد جزئي كربون جديد ، والذي لم تدركه كثير من الأذهان ذات التفكير المغلق والأكثر " برمجة programmed . لقد اكتشف C60 وأطلق عليه C60 Buckminster fullerence ، مادة عضوية أكثر تعقيداً من ماستك النمطية ، وباقي الحروف منسوبة للفيلسوف Fuller ، والذي قال " عندما أكون منغمساً في حل مشكلة لا أفكر مطلقاً في الجمال . أفكر فقط في كيفية حل المشكلة . ولكن عندما أنتهي ، فإنه إذا لم يكن الحل جميلاً ، أعرف أنه خطأ " . يمثل هذا التفكير البسيط جوهر التصميم .

يبدأ التصميم بمهمة وينتهي بشكل معين ، يخاطب الحاجات العملية للعملاء وحلولها ، ثم تأتي بعد ذلك رغبات الهندسة البشرية التي يطلق عليها ergonomics – إنه علم نظم التشغيل الذي يتناول المظهر واللمسة بما يخلق التميز ويحوله إلى إمكانيات انفعالية . يقود Norio Ohga برنامج التجديد في شركة Sony على المستوى القومي ويشرح " إننا نفترض أن كل منتجات منافسينا لها أساساً نفس التكنولوجيا ، السعر ، الأداء والملامح . التصميم هو الشيء الوحيد الذي يفرق أو يميز بين منتج وآخر . في الواقع يذهب Apple's Steve Jobs إلى أبعد من هذا عندما يفترض " ليس لدينا لغة جيدة للتحدث عن مثل هذا النوع من الأشياء . في مفردات اللغة لدي معظم الناس أن " التصميم " يعني المظهر الخادع ... ولكنه بالنسبة لي ، لا شيء يمكن أن يكون أعمق من معني التصميم . التصميم هو السبب الجوهري وراء حب أو كراهية الناس للابتكارات التي من صنع الإنسان "

يخلق التصميم التميز والألفة . يضع التصميم الجيد المنتج خارج طابور المنافسين – في المظهر وفي الأداء . يحظى التصميم الجيد بالتذكر السريع والتحدث عنه . إنه يلمس الانفعالات ويلهم التعلق . إنه ربما يستطيع أن يحدد من أنت ، أو من تريد أن تكون – بما يعكس معاييرك وأسلوبك الذاتي . يفترض Anita Roddic أن " تتمثل القاعدة واجبة التنفيذ في خلق أسلوب يصبح ثقافة تربطك بالمجتمع الذي تخدمه . يمكنك تحقيق هذا فقط من خلال التصميم الجيد . " يذهب التصميم إلى أبعد كثيراً من المنتجات . يستخدم التصميم كوقاية للمنتجات – بدلاً من خدمة البيئة ، مواد الاتصال ، أو حتى التصميمات الكلامية . في الواقع يجب أن تصمم إجمالي الخبرة للعملاء لضمان التماسك والتدفق وأن المزايا محققة .

يجمع المصممون بين الهندسة المعمارية والفن . الفنان الإيطالي Ettore Sottsass تتلخص شهرته في رؤية عمله من الداخل إلى الخارج . إنه الإنسان الذي يسعى إلى إعطاء لمسة أكثر عمقاً للناس . إنه يفترض أن الفن أو التصميم الإنساني يهتم كثيراً بجودة حياتك ، يوفر الوقت لتناول الغداء ، ويسعى لخلق شواطئ البحر جميلة . التصميم معايشة للأحداث . يحول التصميم إدراكاتنا عما هو ممكن . مصمم شركة Audit ، إنه Freeman Thomas من المتوقع أنه سوف تكون له رغبة قوية للتصميم ، لذلك ، ما الذي يلهمه هذا العمل ؟ إنه يشرح : " يريد مصممو السيارات خلق قصة . في الواقع ، توفر كل سيارة الفرصة لخلق مغامرة جديدة " إنه أيضاً اشترك في تصميم السيارة VW Beette ، ارتدادية ذات زهرية الورد في تابلوه العدادات التي أمام السائق . تجعلك هذه السيارة تبتسم . لماذا ؟ لأنها مركزة . لديها حبكة روائية في وجودها ، ورغبة جامحة . " التصميم من الأمور التي لم تأخذ حقها في التقييم ، وحقل معرفة أقل استغلالاً داخل دوائر

الأعمال ، ولكنه يعطي للشركات فرصة نادرة للظهور إلى الحياة العمليـة ، وأيضاً القيام بالكثير والكثير .

لا توجد وصفة سحرية للتصميم العظيم ، الكثير من الفن والكثير من العلم ؛ في الواقع ، الكثير من العلوم الاجتماعية أكثر من التقنية . بالنسـبة للتصميم ، إنه يؤدي وظيفة وشكل ، ولكن البداية من الوظيفة – فيما سـوف يستخدم البند ، وكيف يمكنه أن يزيد من كفاءة ذلك الأداء ؟

يعمل المصممون نمطياً مع الباحثين ، واضـعي الاسـتراتيجيات ، ومسئولي التنمية لكي يشكلوا الحلول ، بدلاً من تقديم المساهمات حول أيـة نقطة بذاتها . إنهم يتحدون التفكير ويناصـرون تطبيقـات العميـل . إنهـم يدرسون ما لم يتم عمله من قبل ، وكيفية جعله ممكناً . يصـف Richard Seymore التصميم على أنه " جعل الأشياء أفضل للناس " إنــه يفتـرض بصفته مصمماً إن العلماء يستطيعون اختـراع التكنولوجيـات ، يسـتطيع المصنعون إنتاج السلع والخدمات ، يستطيع المهندسون أن يجعلوها تـؤدي وظائفها ، ويستطيع المسوقون أن يبيعوها ، ولكن المصممون فقط يمكـنهم ربط عمق البصيرة في كل هذه الأشياء وتحويل المفهوم إلى شيء ما قابـل إلى أن يصبح مرغوباً وحيوياً ، ناجحاً تجارياً ويضيف قيمـة إلـى حيـاة الناس .

يوجد عدد من الإسهامات القيمة إلى عملية التصميم :

- البصيرة النفـاذة : فهم الظروف الاجتماعية ، الاقتصادية والتكنولوجية تجعل التصميم متفقاً مع متطلبات السوق .
- الإثارة : تحدي وتشكيل الأهداف والمخرجات ، التطابق بين غـرض دائرة العمل والإمكانيات المادية .

- **الأفكار** : يمكن أن تحرك تخيلات التصميم وتقتنص الأفكار عند انبثاقها خلال التصميمات الأولية ، والتصميمات بمساعدة الكمبيوتر .
- **المفاهيم** : تشغيل أفضل الأفكار في مزيد من التفاصيل في نماذج على شكل كروت أو مادة رغوية Foam ، أو نماذج فعلية تجريبية Prototypes .
- التنمية : يمكن أيضاً وضع النماذج وتجهيز المعدات التي تتزامن مع عملية خلق المنتج الجديد ، وهذا ما يعبر عنه بالتنمية .

بينا قد يرتبط التصميم بصورة أكثر نمطية بالمنتجات ، يمكن أن يطبق بنفس المستوى على الخدمات أو على تنمية خبرات العميل الأكثر جاذبية . على سبيل المثال ، تجارة التجزئة الداخلية ، الفنادق والمطارات ، يمكن أن تصمم جميعها بطريقة يثرى الأفراد استخدامها بأنفسهم ، يجعلها أكثر سهولة لاجتيازها ، أكثر إثراء للخبرة ، وأكثر فعالية تجارية أيضاً .

الإلهام (2.9) *Paul Smith*

كان مطلوباً من مصمم الموضة البريطاني Paul Smith وهو في عمر 16 سنة أن يصبح محترفاً في سباق الدراجات ؛ ومع ذلك ، وضعه حادث مؤسف في المستشفى ، وبالصدفة ، مع مجموعة مختلفة تماماً من الناس . طلبة فنون Nottingham المحليين كانوا أكثر اهتماماً في Andy Warhol , David Bavid Baily and the Rolling Stone ، وليس في صناعة الدراجات الهوائية والرحلة إلى فرنسا . في خلال سنتين كان Paul قد اندمج في عالم الابتكار مع صديقته ثم زوجته Pauline ، عندما افتتح محله الأول (بوتيك) . ساعده تعلم التفصيل في الدروس المسائية تدشين

محل لملابس الرجال تحمل اسمه في عمر 19عاماً في الممرات الضيقة في باريس .

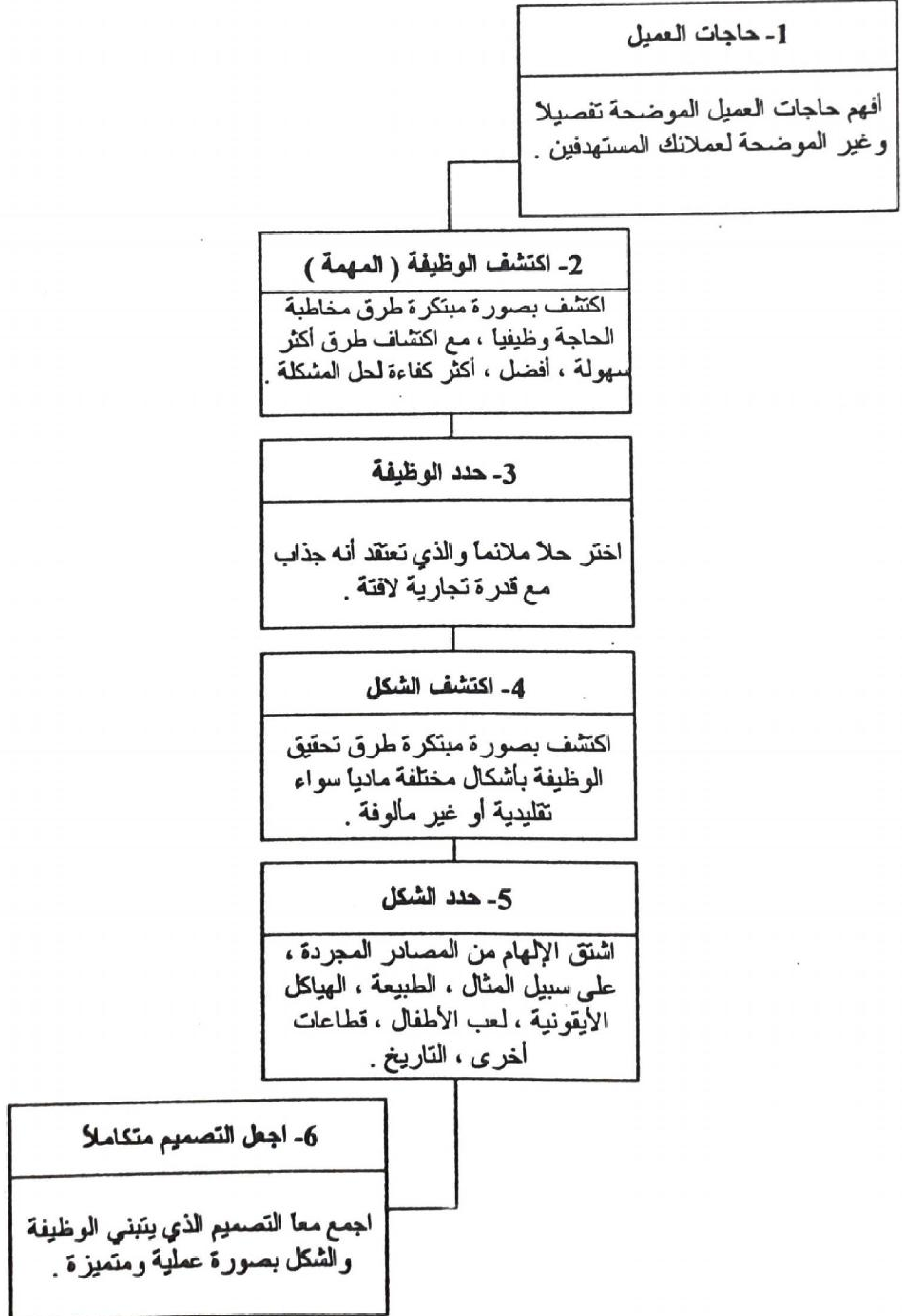
في خلال 20 عاماً ، لمع اسم Paul Smith كمصمم إنجليزي رائد، مشهور بالمزج بين الكلاسيكي والمعاصر ، مع توقع الاتجاهات الجديدة مع لمساته التي توصف بالمرح والخيال . توسع Paul Smith إلى Paul Smith Woman ، وفي اليابان تحت العلامة التجارية R.Newbold ، مع متنوعات أخرى مثل الأحذية ، الساعات ، العطور ، والأثاث ، الآن Paul Smith علامة تجارية عالمية ، مع محلات في كل مراكز " الموضة النمطية : لندن ، باريس ، نيويورك ، هونج كونج وسنغافورة – بالإضافة إلى 300 متجر لا تصدق في اليابان . في الواقع ، تعكس هذه المتاجر العلامة التجارية أيضاً ، مملوءة بالأثاثات ذات الطابع الإنجليزي ، أحياناً معروضات لتصميمات إنجليزية أخرى أو منه شخصياً .

يحب Paul Smith أن يمزج بين الأشياء ، وأن يحدث تحولاً فيما هو تقليدي .

خذ على سبيل المثال ، بدل متاجره التي تجمع ما بين التفصيل الأوربي التقليدي مع الأنماط الحيوية وألوانها الوردية الزاهية . إنه يمزج بين الألوان، بين التراث والمعاصرة ، بين الإنجليزي الكلاسيكي والشرقي ، بين الملابس والأثاث . لقد ألف أيضاً كتباً حول " الموضة " والفن منها كتاب ترجمة عنوانه " يمكنك أن تجد الإلهام في كل شيء " . لقد عرض متحف التصميمات في لندن مهاراته المتنوعة على مدى 25 عاماً تحت عنوان " True Brit " يستمر Paul Smith في إدارة أعماله كمصمم من جهة وكرئيس مجلس إدارة من جهة أخرى ، محتفظاً بلمسته الشخصية ونزعته إلى العبث .

التطبيق (2.9) الوظيفة والشكل

كيف تخلق تصميمات أكثر ذكاءً والتي تلبي حاجات العملاء بطريقة متميزة ، جمالية ، وقابلة للتذكر ؟ كيف توحد بين المطلبين التوأم كشرط مسبق للتصميم العظيم – الوظيفية والشكل ؟



المفهوم (2.9) الخدمة الذاتية

نحن نعرف بأن خدمة العميل مهمة . في الواقع ، " أن تقضى يوماً لطيفاً ، يمثل رغبة ترحيب ، وخاصة عندما يمتزج المزيد من الإخلاص بالاتصال بالعين والابتسامة . ولكن في مناسبات أخرى لا أكون مستعداً لها من حيث المزاج .

تنفق شركة Starbucks Barista أسابيع في تعليم كيفية إعداد قهوة جيدة جداً ، وفلسفة العلامة التجارية . هذا استثمار لافت في صناعة ذات عمر زمني قصير ، على الرغم أنه ليس بالضرورة في حالة مثل هذا المتجر للبن أو القهوة . تعلم كيفية إعداد القهوة مسألة ذات أهمية لأنها تشكل قلب الاقتراح . إنها ترقى إلى مستوى أساليب التدريب لكي تكون رياضياً متميزاً . يجب أن تتعلم أن تجري بكفاءة عالية ، قبل أن تجري سريعاً ، أو دروس قواعد النحو الصرف المتعبة ولكنها ضرورية عند تعلم اللغة .

لا تزال فلسفة العلامة التجارية الأكثر أهمية . عندما ترغب Starbucks أن تكون "المكان الثالث " للعملاء ، فمن المهم أن يشعروا بالراحة هناك ، أنه توجد مساحة لمقابلة الناس ، تبدو وكأنها البيت وأنهم يستطيعون البقاء لأطول وقت يريدونه . لا يأتي هذا من دليل تدريبي ، إنه لا يمكن تدريسه . لا يوجد ما هو خطأ أو صواب . إنه يأتي من خلال أفراد Starbucks الذين يفهمون ماذا يعني أن تكون " المكان الثالث " حقيقة بين المنزل والعمل ، والذين يتخذون الأحكام والقرارات الصحيحة لكل عميل في كل مناسبة .

بينما تتضمن خدمة العميل نمطياً الكثير من الأفراد الذين يقومون بأداء أدوار تشغيلية على أساس مرتبات منخفضة نسبياً ، فإنها لا يمكن أبداً أن تكون عملية process ، وبصفة خاصة ، لا يمكن أن تكون واحدة من

المهام حيث المعايير والكفاءة هي مقاييس النجاح . إن خدمة العميل ليست نتيجة برنامج تدريبي أو دليل إجراءات أو شكل بياني لتدفق عملية . في عالم الآلية المتقدمة ، من المهم أن يضيف الأفراد المزيد من القيمة أكثر من قبل .

يخلق الناس خبرات شخصية ، انفعالة ، قابلة للتذكر – من خلال اتجاهات وسلوك كل من العاملين والعملاء – والتي تحول المنتجات إلى خبرات ، التعاملات إلى علاقات ، والشخص إلى صديق . في الواقع ، يمكن أن تأخذ الخدمة عبر الخبرة الكثير من الأشكال :

- نصيحة العملاء المرتقبين بما يمكن أن يكون الأكثر ملاءمة لحل مشكلتهم أو تلبية حاجتهم . اكتشاف المكونات الصحيحة لتحقيق تحدي " أفعلها بنفسك " ، أو مكونات وجبة عظيمة .
- توجيههم لكي يضعوا معاً الحل الصحيح مع تناول المتطلبات التقنية مثل وضع المواصفات الأكثر ملاءمة لجهاز كمبيوتر جديد ، ومساعدة على إجراء اختيار مبني على معلومات موثقة ، عبر سلسلة من العلامات التجارية المحيرة .
- البيع ليس فقط بهدف الحصول على المال ، ولكن أيضاً لأنك تعمل على توفير ما يريدونه عندما يحتاجون إليه ، ابتدأ من اختيار مواقع المتاجر ومواعيد العمل في دائر أعمالك إلى معرفة أرصدة مخازنك وكيفية تموينها .
- توصيل الحل ، والذي قد يتضمن التركيب أو الإنشاء ، ابتداءً من نظم الترفية المنزلي إلى الشبكات الداخلية اللاسلكية ، والتأكد من أن كل برامج software تعمل بنجاح .

- تدعيم العميل لتوظيف الخبرة توظيفاً جيداً ، للاستمتاع بها في رحلاته ، مع مجلته أو شريط الفيديو المفضل لديه ، لتسارع إلى تلبية حاجاته ومتطلباته .
- صيانتها إلى حد أن تكون جديدة ، تدعيم الخبرة الإيجابية لمعرض السيارات إلى ورشة عمل ، المحافظة على تدفق الأشياء ، والاستمرار في الوفاء بالوعود يوماً بعد يوم .
- حل المشكلات المعينة التي لا يمكن تفادي حدوثها ، مع تناول الشكاوي بطريقة تظهر لك ألوانك الصحيحة ، تقترح عليك طرقاً معينة عند إيجار سيارة . واقتناص الفرصة بسرعة لكي توضح " ما يمكن أن تفعله عملياً " .
- بناء علاقات شخصية (شخص – إلى – شخص) ، مع تذكر الناس، والسعي إلى تمكينهم لبناء علاقات واحد – إلى – واحد ، بدلاً من عدم الاهتمام بالأسماء عند التعامل مع العلامة التجارية .

خدمة العميل تجربة شخصية . ولكن كيف يمكنك أن تحكم على أن معاملة العميل تتم بالطريقة الصحيحة بالضبط ؟ أحد الأشخاص الذي يطلب فنجاناً من القهوة ، هناك من أجل دردشة صباحية ، الآخر يسرع من أجل ورديته التالية ، ذلك معتل المزاج بعد مناقشة ساخنة ، وبالتالي يريد أن يجذبك إلى دردشة معه . لا أحد يمكن توقع حاجته ، كل فرد يريد شيئاً ما مختلفاً إلى حد ما عن كل من المنتج الذي يشترونه ، أو من الخبرة الواسعة التي يسعون إليها ، والإحساس بهذا يمثل مهارة حقيقية في توصيل الخدمة العظيمة .

توجد ثلاثة أبعاد : ابتداءً من " معرفة " العمليات المعيارية ، إلى " أداء " المهمة بفعالية ، إلى أن " تكون " مع العميل أكثر تعاطفاً وبصورة أكثر شخصية ، في تلك اللحظة ، وأن تضع نفسك مكانه .

- **المعرفة . ماذا تفعل** . الإجراءات المعيارية ، ماذا يقول الكتاب ، توصيل الوعود الأساسية ، الحد الأدني من مستوى الخدمة . الطريقة الصحيحة لطحن البن ، درجة حرارة الماء ، مدي دسامة اللبن .
- **الأداء** . كيف تفعله . يكون هذا طبقاً لحاجات أو تفضيلات العميل المعلنة أو المدركة . قد يكون " المعتاد " بدون طرح أسئلة أو استفسارات ، أو خدمة خاصة ، أو القيام بما هو أكثر قليلاً مما هو مطلوب بالفعل .
- **الكينونة** . لماذا تفعله ؟ هذا هو البعد الأصعب . الأيام تمر بدون توقع يوماً بعد يوم . الإحساس متى تجري الدردشة ، ومتى لا تفعل . أن تدخل إلى ذهن العميل . لقطة إضافية في طريقة إعداد أو تقديم القهوة قد تظل عالقة بذهنهم طول اليوم . تسعدهم أو تقيهم .

التطبيق (3.9) أن تكون ملهماً

كيف ترتبط بالعملاء بصورة أكثر شخصياً ؟ كيف تدرك الطريقة التي يرغب كل فرد أن يعامل بها في كل وقت تخدمه ؟ كيف تستثمر جيداً شخصيتك ومواهبك المتميزة لتوصيل خبرة خدمة ذات معني وقابلة للتذكر ؟


1- أدرس الخدمة
أفهم أوجه الخدمة ، والوعود التي قطعتها على نفسك ، وما يتوقعه العملاء .
2- أداء الخدمة
حدد عمليات ومتطلبات القيام بتوصيل الخدمة لإنجاز وعود العلامة التجارية .
3- ماذا يريد العملاء ؟
إدرس هدف تدخلات الخدمة ، ولماذا يهتم بها العملاء المختلفون .
4- معرفة الخدمة
سلم الخدمة بطريقة معرفة أكثر تفكيرا ، وذات ارتباط بالعلامة التجارية وبالعميل .
5- ما الذي يجعلك خاص ؟
تأمل بعمق ما يميزك ، وكيف يمكنك دمج الناس في الطريقة التي تقدم بها الخدمة .
6- " كينونة " الخدمة
تعلم أن تنصت ، تلاحظ وتتعاطف ، لكي تكون مع العميل في كل وقت تخدمهم .

المفهوم (3.9) إعداد مسرح التأثير على العميل

مدينة Nike ليست متجر عادي

يمكنك شراء الأحذية هناك . ولكن في الواقع ليست هذه هي القضية . إنها أيضاً إعلان تجاري ، مع تحويل كل المتجر إلى فترة مغمورة بالإعلان كل 15 دقيقة . إنها مسرح (أو ملعب إذا شئت) لخمس منافسات في كرة القدم، حيث توفر أماكن لتغيير الملابس ثم الذهاب إلى الجري للتسخين . إنها تألق للعلامة التجارية ، مع فترينات عرض لكل أحذية Nike الأولى . إنها خبرة علامة تجارية ، إنها معبد للتميز الرياضي ، تعبث الحياة في عاطفة وشخصية العلامة التجارية ، وطموح أولئك الذين يرتدون Smoosh .

تنظم Harley Davidson أكبر سباق دراجات هوائية (رالي) في العالم . إنها تنظم نادي ملاك Harley . إنها حتى تقدم " أجازات Harley"، حيث يمكنك أن تعيش حلمك لمدة أيام قليلة فقط . كم يمكنك أن تدفع لكي تكون Peter Fonda بدراجته المطلية بالكروم الفضي ، وذات المقعد المنخفض وتعيد حياة الحياة الأفضل للراكب السهل Easy Rider ؟

أنشأ Nike and Harley خبرات للعلامة التجارية خلال المسرح

ومع ذلك ، من النادر أن يكون المسرح الأفضل متمثلاً في النصوص المكتوبة التي تؤدي بالكلمة والحركة كما هي مسجلة ، وتتكرر في كل مرة يعاد عرضها ، قد يمكنك أيضاً شراء DVD ، إذا كان هذا ما تسعى إليه . الجماهير المباشرة تريد ما هو أكثر ، وما هو غير قابل للتوقع ، وما هو نابض بالحياة ، عادة تترك الأداء لتذكر مناسبة الحدث الذي لا ينبغي أن يقع بدلاً مما حدث بالفعل . مشاهدة المسرح المرتجل أو مسرح الشارع أو الحياة أكثر إثارة . إنه يقدم دائماً شيئاً ما مختلف ، مبتكر ، وملهم . إنك لا

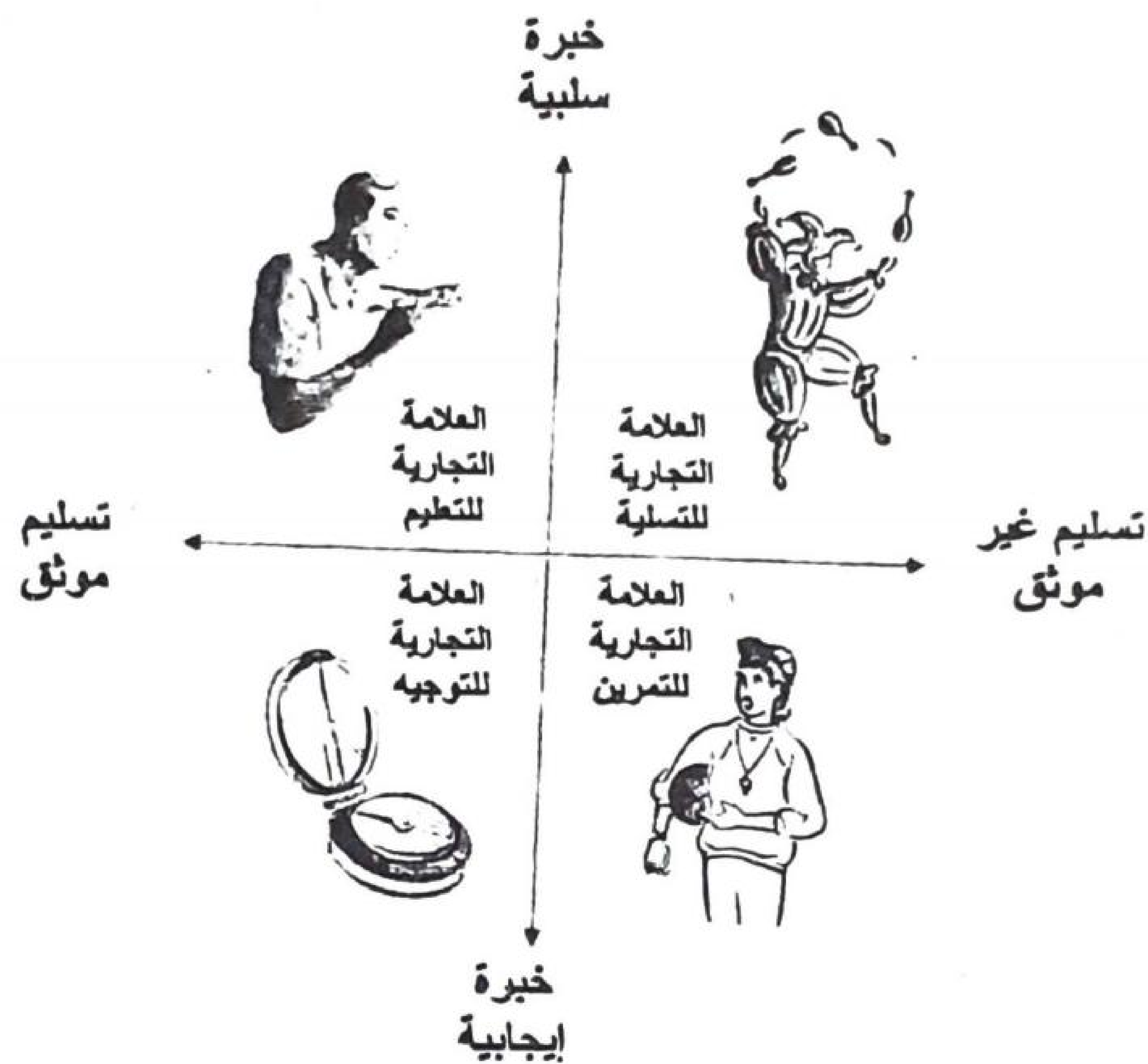
تعرف ماذا يمكن أن يحدث بعد ذلك ، وقد يكون الممثل لا يعرف أيضاً . وبالمثل ، في حالة الفكاهة ، فإن " النكات jokes " التي تخطط وتكتب ليس لها نفس قوة ما يحدث بالفعل ، وكيف يستجيب الناس له بصورة متفردة . إن الشيء الأكثر مرحاً وفكاهة الذي لم تر مثله من قبل من المحتمل أنه عمل غير مخطط وغير مكتوب .

***Disneyland* . مجرد الاسم يحمل نوعاً معيناً من السحر**

لماذا يفتن الأطفال إلى هذا الحد بالتجربة ؟ الأحلام تظل دائماً أحلاماً ، ومع ذلك ، بالنسبة للكثيرين تترجم إلى حقيقة . على مدي سنوات سوف يقرأ الأطفال القصص ، ويشاهدون الكرتون على شاشات التليفزيون مثل " ميكي ماوس " أو " سنديريلا " وغيرهما ، وهم هنا في " مملكة السحر " الحقيقة . ولكن ليست المباني هي التي تجعل الحقيقة هي الخيال الجامح، إنهم الأفراد الذين يأتون إليك ، يعانقونك ، ويريدون أن يكونوا أصدقاءك طوال اليوم . Baloo Bear ، الذي يحشر ابنتك ذات الثلاث سنوات في حيز ضيق ، سوف لا تنساه أبداً Tinkerbell ، الذي يطير بالفعل في الفضاء ينثر على كتفيك الغبار السحري . Cinderlla في عباءتها للرقص الصفراء في حفلة الأمير كعلاقة تجارية (أثر قوى من عبقرية Disney التسويقية لكي يمتلك مظهر الشخصيات في قصص الجنية التي لم يكن من ناحية أخرى يمتلكها)، تكون في طريقها إلى الحفلة السحرية ، وتلبس بالفعل حذاء زجاجي يتفق مع قدمها تماماً .

إنها ليس مجرد الشخصيات . إنها الموسيقى التي تحييك عند دخولك البوابات . إنه الطعام في القوائم الذي تقدمه المطاعم الكثيرة المختلفة ، أحياناً قد يقدم ميكي موس نفسه الخدمة . إنها الإثارة والحماس في كل عضو في

فريق التمثيل (فريق العمل) ، الذين يعملون هناك يوماً بعد يوم ويبعثون الحياة في الأحلام في كل ساعة من كل يوم . إنها من بين المعالم التي تم تصميها انطلاقاً من تفكير عميق في الخلف وأيضاً في الأمام . وإنها الكمية الضخمة من العمل التجاري الذي يسمح لك بأن تأخذ الشيء القليل من البيت السحري معك .



يمكن أن تأخذ التجارب أشكالاً كثيرة ، بعضها تكون أنت جزءاً عضوياً من التجربة ، وأخرى حيث تستطيع مجرد الملاحظة :

- تجارب التسلية ، ابتداءً من الأحداث الرياضية إلى موسيقى " الروك " أكثر إثارة إلى حد بعيد منها في حالة تحريرها (تسجيلها) ومشاهدتها عن بعد .
- التجارب التعليمية ، ابتداءً من الآثار التاريخية التي تبعث فيها الحياة من خلال إعادة تمثيلها وحتى البرامج التعليمية التي تقوم على لعب الأدوار والتفاعلات .

- تجارب التوجيه ، ابتداءً من صالات عرض الفنون التي تتضمن كل المناظر ، وحتى الإرشادات الصحية التي تحاكي وتدلل عليها .
- تجارب التدريب ، ابتداءً من رياضة المغامرة وحتى ألعاب الفيديو التي تأخذ المشاركين إلى عوامل من التطرف أو الخيال .

يمكن لأي علامة تجارية أن تتضمن أي من هذه الأنواع من الخبرات ، وأن تجذب العملاء كما لم يحدث من قبل ، أن يبعثوا الحياة في العلامة التجارية بصورة فريدة في تلك اللحظة لذلك الشخص .

الإلهام (3.9) *Agent provocateur*

افتتح Joseph Corre and Serena Rees " بوتيكهم " الأول في عام 1994 ، ودشنوا ثورة اجتماعية في الاتجاهات نحو ملابس السيدات التحتية والجنسية بصورة أكثر اتساعاً . تتمثل رؤيتهم في ابتكار ملابس داخلية والتي تحفز ، تفتن ، وتستثير أولئك الذين يرتدونها وشركاء حياتهم . يوصف منهجهم بأنه مضاد جداً للاتجاه التقليدي والمفرط في الاحتشام بأن أي شيء ذي علاقة بالجنس يجب أن يتجنب الناس الحديث العلني عنه وإلا اعتبر هذا سلوكاً غير ، أخلاقي . في عالمنا اليوم حيث قد اتسعت رقعة تسامحنا وتوقعاتنا إلى أفق أرحب كثيراً ، فإن Agent Provocateur تخطو خطوة أكثر تقدماً من الاتجاه العام .

هذا من نزوات السوق بالنسبة للبعض ، ومجرد ملابس داخلية وظيفية بالنسبة للبعض الآخر . ولكن بالنسبة للجميع Agent Provocateur تعبر عن تجربة ؛ جزئياً من خلال تصميمات المنتج ، وجزئياً من خلال الإثارة وهذا لمشاعر التي تبنيها العلامة التجارية في كل شيء وتفعله .

قم بزيارة لأحد متاجرهم في لندن ، نيويورك أو LA ، وسوف تحييك سيدة فاتنة في فستان قصير أحمر وردي ، غير مزرر قليلاً لتشير إلى الكثير ، مع جوارب سوداء مثقوبة لافتة للنظر إن لم تكن مرعبة ، مع توفير مخدع خاص للسيدات لارتداء الملابس الداخلية الغريبة في لونها وتصميماتها . إن السيدة التي ترتدي قطعتين من الملابس الداخلية – كما تقول إعلانات الشركة – تشعر بالثقة والإيجابية كأنثى .

تسعى Agent Provocateur إلى خلق تجربة خاصة وشخصية بكثافة للعملاء ، وذلك عندما يختارون أو يرتدون منتجاتها . الإعلان العام مرفوض لصالح نوافذ العرض (الفاترينات) المغرية جداً ، المعارض الفنية والصور الفوتوغرافية ، والإعلانات السينمائية . قم بزيارة للموقع . egentprovocateur.com ، حيث تستطيع أن ترى كل حجرات المبنى كاملة – حجرة النوم ، الحمام ، حجرة الجلوس والمطبخ . معظم العمل في الأخير .

لقد امتدت العلامة التجارية حديثاً إلى " الاكسسوارات " مثل الأحذية، المجوهرات ، والموسيقى . تباع أيضاً تشكيله تقليدية من منتجاتهم لدى بعض تجار التجزئة مثل Marks & Spencer بينما في عام 2004 ظهر لهم ألبوم Peep Show يقدم لك رحلة لاكتشاف ملابس السيدات الداخلية . بدون شك ، سوف تستمر في الإثارة والتشويق لإزعاج زنزانة الممنوعات ، ورفض الاتجاهات المصطنعة للموضة ، ولتشجع وتساعد الناس على الاستمتاع بانفعالاتهم الحسية والجنسية المشروعة .

التطبيق (4.9) الأداء المسرحي (للتأثير على العميل)

كيف يمكنك بعث الحياة في الخبرة بطرق غير مألوفة ، وغير قابلة للتوقع إلى حد كبير ، لكي تستحوذ على اهتمام الناس حقيقة ، وتفعل شيئاً ما من أجلهم لم يحدث من قبل أبداً ؟

1- اللحظات المسرحية

حدد النقاط أثناء الخبرة التي يمكن توصيلها بطرق أكثر جانبية ، وأكثر تأثيرا .

2- كيف يمكنك أداء هذا ؟

ناقش مع أفرادك كيف يعتقدون أنهم يستطيعون إنجاز هذا بصورة مثلى . ماذا يمكنهم أن يفعلوا أو يستخدموا ؟

3- اكتب النص أو اجعله مرتجلاً ؟

ادرس كتابة الأنشطة ، أو كيفية تشجيع الأفراد أو تمكينهم للارتجال عند التسليم .

4- سلبي أو تفاعلي ؟

ادرس إذا ما كان العملاء يفضلون الاندماج أو مجرد الملاحظة السلبية .

5- خطط التجربة

ادرس تصميم البيئات الفردية ، أو إذا كان يمكن نقل الإعداد المسرحي إلى أي مكان آخر .

6- الأداء

صمم الأداء المسرحي المؤثر ، وتأكد بأنك قد ضمنت هذه القيمة المضافة في السعر أيضا .

المسار العاشر : الربط أو الترابطات

أداء الأعمال طبقاً لشروط العملاء

Doing Business On Customer's Terms

نحن لا نرى الأشياء كما هي عليه

نحن نرى الأشياء كما نحن عليه

Anais Nin

" لقد تجولت في كل أنحاء الريف بحثاً عن إجابات لأشياء لم أفهمها . لماذا توجد القواقع والأصداف في أعلى قمم الجبال ، بينما بصمات المرجان والنبات والطحالب توجد عادة في البحر . لماذا يبقى الرعد وقتاً أطول من الأشياء التي تسببه ، ولماذا بمجرد وجوده يصبح الضوء مرئياً للعين المجردة، بينما يتطلب الرعد وقتاً للسفر . كيف تتكون الدوائر المتعددة في الماء حول البقعة التي ألقى فيها حجر ، ولماذا يمسك الطير نفسه في الهواء . هذه الأسئلة وظواهر غريبة أخرى استولت على أفكاري طوال حياتي . "

Leonardo davinci

ترتبط الشركات بعملائها مادياً من خلال قنوات التوزيع ، ووسائل الاتصالات . بينما الاتصالات – نفاد صبر مدير التسويق حيث يقفز إلى سريره ومعه وكالة الإعلان – قد هيمنت على مدى فترة طويلة على دور المسوق ، فإنه ربما قد كان التوزيع الجزء الأقل جاذبية في مزيج التسويق ، وأكثر اتصالاً بشركات مستودعات التخزين والنقل بالعربات ، منه في حالة

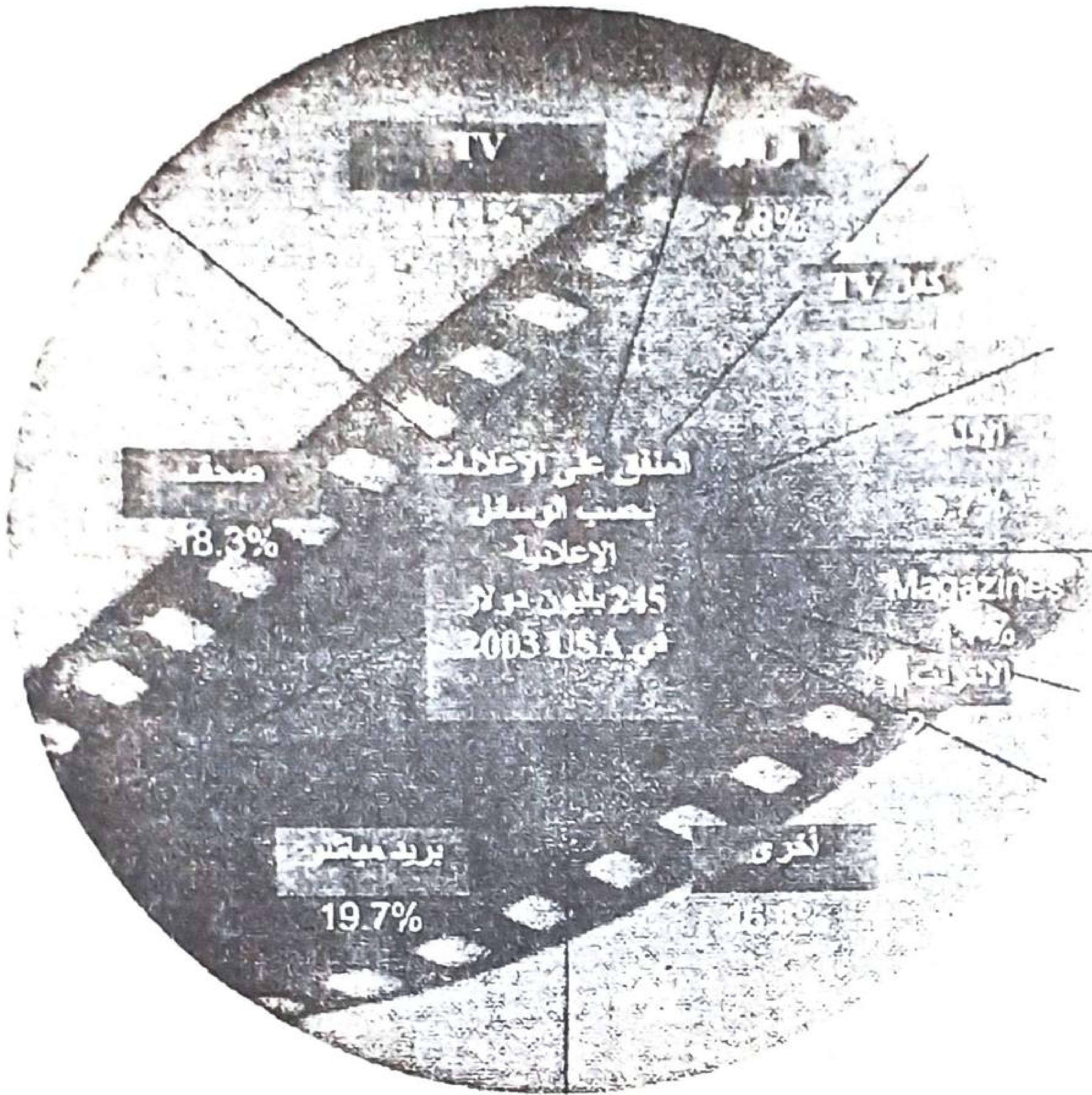
التكنولوجيات الحديثة المثيرة للغرائز الجنسية ، والتي استثمرت خيال المسوقين اليوم.

ارتباطات أكثر ذكاءً	ارتباطات أكثر خيالاً
وسائل الإعلام . الاتصال مع مزيد من التأثير ، الإقدام والكفاءة نتيجة الجمع بين الوسائل بطريقة عملية	**التحويلات العكسية** : عكس أسلوب الترابط لإعطاء العملاء السيطرة ، لأداء الأعمال متى ، وكيف وأين يرغبون
القنوات . تطوير قنوات التوزيع للوصول إلى العملاء المستهدفين لتخدمهم وتبيع بمزيد من الربحية .	**الصهر أو الاندماج** : ربط أفضل المكونات داخل الوسائل والقنوات القائمة لكي ترتبط بصورة مع العملاء .
الشبكات . بناء شبكات مادية وافتراضية والتي تكون كافية لمضاعفة خبرات العلامة التجارية وتؤمن الكفاءة .	**الترابط** . إطلاق العنان لقوة الشبكات القائمة للعملاء ، الزملاء إلى الزملاء، والارتفاع بمستوى المعرفة والترابطات

ظهور وسائل الإعلام الرقمية ، في شكل مواقع web ، والتسويق القائم على البريد الإلكتروني ، الرسائل القصيرة عبر التليفونات المحمولة SMS ، والتليفزيون التفاعلي أمكن توظيفها تسويقياً بصورة جيدة ؛ ومع ذلك ، بعض التغيرات الأخرى التي تناولت الطرق التقليدية التي يتم ربطها بالعملاء تتضمن .

- الاعتراف بأن الإعلان ليس دائماً الطريقة الأكثر فعالية لتحفيز المبيعات وبناء العلامات التجارية ، أو حتى اعتباره شرطاً مسبقاً .

- التحول إلى التسويق المباشر ، الصورة الأكثر نمطياً ، من خلال البريد المباشر والتسويق عن بعد ، ولكن تعرض هذا التحول إلى المقاومة ، باعتباره تطفل ويتطلب الحصول على إذن .
- العلاقات العامة PR والرعاية المالية ، الأحداث والبيع المباشر الشخصي ، والذي يوفر قدرة كبيرة على الترابط مع الناس ، تطلعاتهم ، ويبعث الحياة في العلامات التجارية .
- القوة المتزايدة لمحلات السوبر ماركت الضخمة التي تفرض شروطها على الموردين ، بناء منتجات قوية تحمل علامات ذاتية ، ومشروعات الولاء .
- القبول أن القنوات المباشرة لا يمكن تفاديها ، وبينما بعض القنوات التقليدية قد اختفت ، فقد انبثقت أنواع أخرى من الوساطة .
- عولمة الأسواق ، وخاصة تلك المحفزة بالمبيعات عبر online ، تؤدي إلى تآكل كل السعر السابق واختلافات المنتج استناداً إلى السوق أو التقسيمات للعملاء .
- تكامل وسائل الإعلام التي تجمع معاً كل شيء ابتداءً من الإعلانات إلى الأحداث بطريقة أكثر توازناً وأقوى تكافلاً ، والتي تنصهر مع قنوات التوزيع أيضاً .
- إن الانصهار بين وسائل الاتصال وقنوات التوزيع يخلق الكثير من الطرق لكي يتفاعل العملاء مع العلامات التجارية .



يتطلب التسويق العكسي :

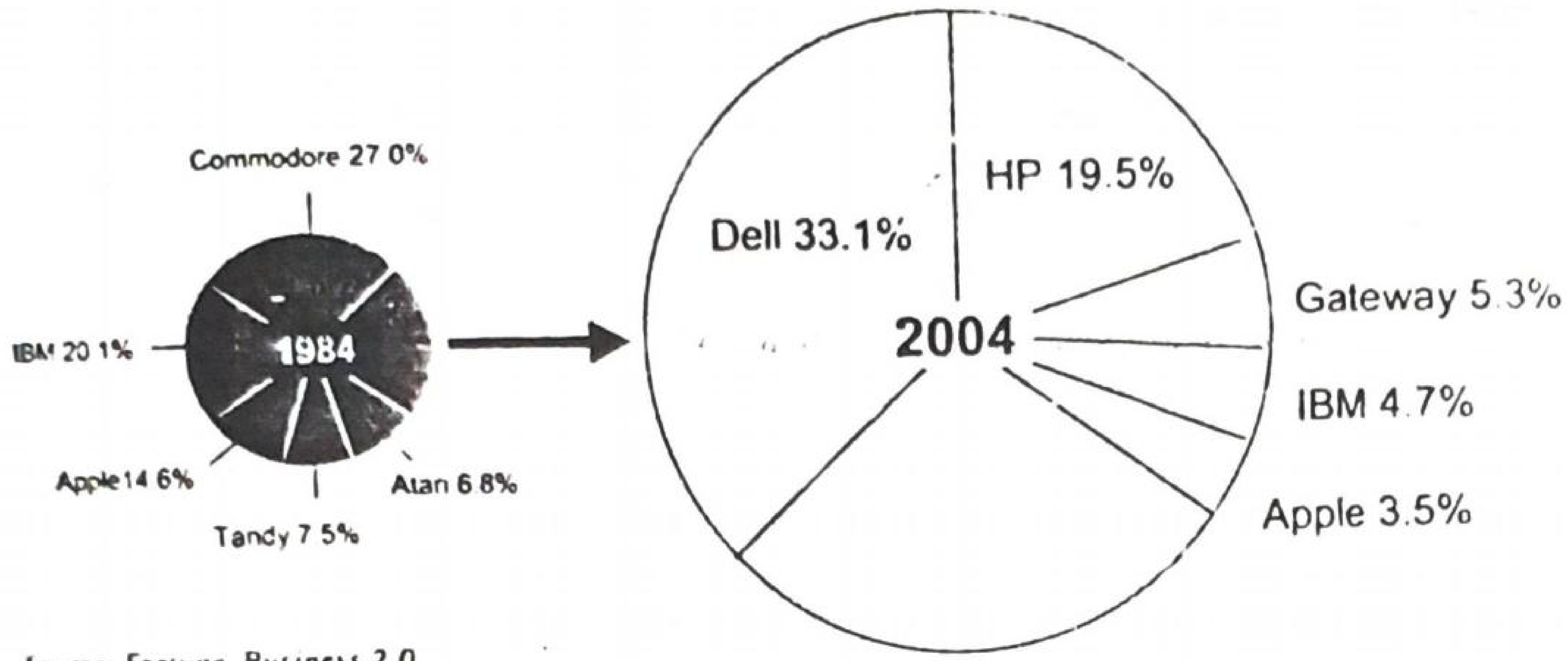
- الاتصال الذي يبادر به العملاء ، قائلين ما الذي يريدون أن يعرفوه ، وكيف يرغبون في استلام المعلومات .
- انتهاء الحملات الشاملة حيث تختار الشركات أن تخبر كل فرد بنفس الطريقة وفي نفس الوقت ، أنهم في حاجة إلى سيارة جديدة ؛ الآن .
- بحوث السوق المدفوعة بالتفضيلات الفردية بدلاً من الإحصاءات المتوسطة التي لا تمثل أي فرد تمثيلاً فعالاً .
- قنوات التوزيع التي تعمل نيابة عن العملاء وليس الموردين ، تفهم حاجاتهم الفردية ، ثم تخرج لتوفيرها .

- التسعير المحفز بالعملاء وقيمتهم المدركة ، حيث أن الأسعار الأقل في أي مكان في العالم يمكن التحري عنها في ثوان معدودات .
- المنتجات التي تصنع بحسب طلب العميل وحاجته الفردية تجمع معاً الموردين المتعددين لتشكيل الحلول الأكثر ملاءمة .

في الواقع ، لدي Google في كثير من الحالات اتصال خاضع للتغيير مع عمليات التوزيع وهذا يجعلها واقعياً تدخل ضمن مبادرات العملاء ، على الرغم من أنه من النادر أن يكون مجرد Click نقطة البداية في معظم الأشكال البيانية لعملية التسويق .

الإلهام (1.10) Dell

خلق Michael شركة Dell ضمن معزوفة الثورة عالية التكنولوجيا (high – tech) في أواخر التسعينيات (1990) . في البداية اقترح نموذجه المباشر منتجاً منخفض الجودة . ولكن سرعان ما تبدد هذا ، وتحتل العلامة التجارية الآن مركز القيادة في الأسواق الاستهلاكية ، وأسواق الشركات . كيف حققت Dell هذا ؟ وطبقاً لكلمات الشركة ، " كل شيء نفعله يبدأ وينتهي مع عملائنا " . يعطي نموذج دائرة عمل Dell المباشر والذي يركز على العميل مثالاً رائداً في كيفية تحرك الشركات تدريجياً نحو هذه "الديناميات " الجديدة ، لتبني كل فروع المعرفة ذات القيمة بمستوى أعلى من أي وقت مضى ، ولأداء الأعمال طبقاً لشروط العملاء ، ولا تزال تحقق ربحية ضخمة .



Source: *Fortune, Business 2.0*

Michael مسوق ذو مبادرات مربحة . ولد في عام 1965 ، التحق بجامعة تكساس بغرض دراسة الطب . ومع ذلك ، كان اهتمامه الحقيقي في أجهزة الكمبيوتر ، وفي خلال عام ، كان Michael في حجرة مدينته الجامعية يجمّع أجهزة الكمبيوتر الشخصية PCs من الأجزاء المكونة لهذا النوع من الكمبيوتر ويبيعها للطلبة وللموظفين ، وأطلق عليها شركة PCs المحدودة . لقد جعلته إيراداته المذهلة في شهره الأول والتي بلغت 180.000 دولار يضع نهاية سريعاً لطموحاته الطبية . لقد بدأ يصنع أجهزة PCs ، ولكن بطريقة مختلفة : لا يحتفظ في مخازنه بأي منتجات نهائية أو مكوناتها . بدلاً من ذلك ، إنه يبني أجهزة PCs حسب طلب العملاء ، يبيعها ويسلمها مباشرة إلى العملاء . كان هذا ما يطلق عليه الإنتاج الكبير طبقاً لطلبات العملاء ، لكنه كان أيضاً ذا كفاءة عالية ، يتسلم أوامر الشراء والتسديدات من العملاء قبل الحاجة إلى مخاطبة الموردين والدفع لهم . لقد قال ذات مرة : " لقد تحققت من أن سوق الكمبيوتر كان غير كفء إلى حد كبير . كانت الأسعار مرتفعة بصورة لا تصدق مقارنة بالتكاليف ، بينما كانت الخدمات ضعيفة ."

عقلية " الوجبات الجاهزة " ، حيث تستطيع أن تطلب بالتليفون وتختار ما يناسبك كانت وراء نجاحه المباشر والسريع . تكاليفه المنخفضة ، كانت تعني أيضاً أن منهجه المباشر يوفر له تخفيض تكاليف أجهزة PCs حتى المعقدة إلى حد ما بنسبه 15 في المائة أو أكثر .

كانت الشركة ناجحة إلى حد أنه ترك دراسته الجامعية في عمر 19 عاماً ليتفرغ لإدارة دائرة عمله طول الوقت . في عام 1987 أصبحت الشركة Dell Computer Corporation شركة مساهمة ، وفيما بعد ببساطه Dell . لقد أصبحت أكثر الشركات المنتجة لأجهزة PCs على مستوى العالم ، بحجم مبيعات 35 بليون دولار وأرباح 2 بليون دولار عام 2002 . في عام 2004 تخلي Michael عن وظيفة المدير العام التنفيذي واحتفظ برئيس مجلس الإدارة التي كان يشغلها Kevin Rollins ، والذي أصبح المدير العام التنفيذي ، وكما يعلق Michael : " لقد كنت المدير العام التنفيذي لمدة 20 عاماً ، وسوف أصبح رئيس مجلس الإدارة لمدة 20 عاماً . هكذا تقول Dell "

إنه – كما يقول – يشعر بأنه صاحب مبادرات جديدة الآن ، كما كان عند بداية مشروعاته ، وكل مجازفة جديدة تتطلب تماسكاً واستعداداً للمخاطرة .

تستمد Dell إلهامها من فلسفة ذات خمسة عناصر :

1- العملاء . الحصول على ولائهم من خلال أفضل المنتجات والخدمات والأسعار ، وخبرة للعميل متميزة .
2- فريق **Dell** . الاعتقاد بأن النجاح المستمر يكمن في عمل الفريق ، والفرصة التي تتاح لكل عضو في الفريق لأن يتعلم ، يتطور وينمو .

3- **علاقات مباشرة** . أن نكون مباشرين في كل ما نفعله مع العملاء ، الشركاء والموردين دون بيرقراطية وهياكل تنظيمية بعيدة عن الكفاءة .

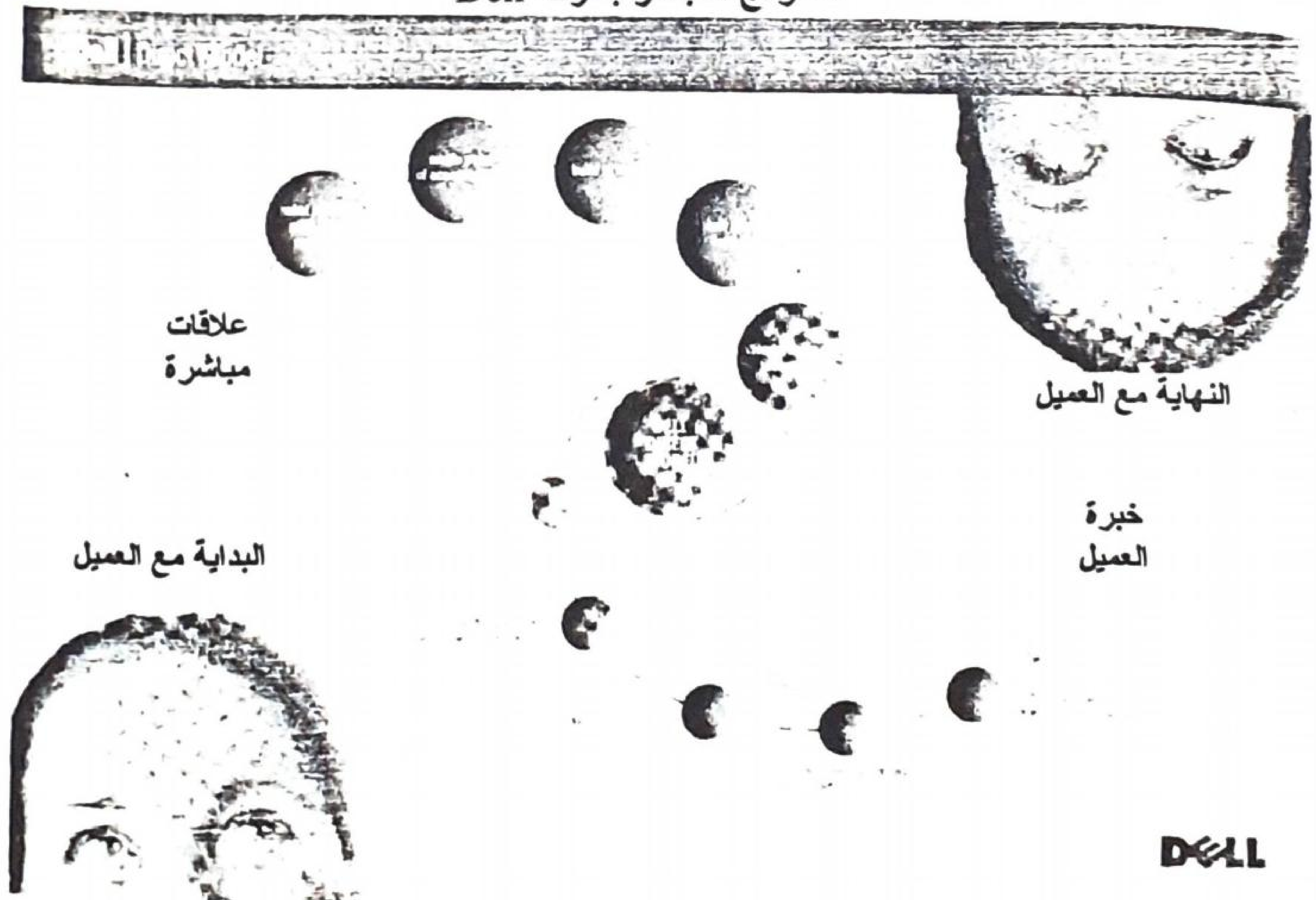
4- **المواطنة العالمية** . تبني المسئولية والحساسية نحو الثقافات الكونية والمجتمعات المحلية .

5- **الكسب** . مع عاطفة قوية في تحقيق الكسب في كل ما نفعله .

المصدر : dell.com

يترجم هذا إلى نموذج دائرة عمل يبني حول العملاء ، والترابطات المباشرة معهم . وسط كل هذا ، تتمثل المزايا المالية الواضحة في ديناميات " يبني حسب الطلب " . والذي يترتب عليه الحد الأدني (يقرب من الصفر) من المخزون ، ورأس مال عامل سلبي ، حيث تصل تسديدات العملاء قبل الدفع إلى الموردين ..

النموذج المباشر بشركة Dell



Source: dell.com

نموذج Dell المباشر

يبدأ نموذج Dell المباشر وينتهي مع العملاء – يركز على قيمة رائعة ؛ جودة عالية ، تكنولوجيا مناسبة ، نظم تقوم على رؤية العميل ، خدمة وتدعيم متميز ، ومنتجات وخدمات من السهل شرائها واستخدامها . مع تركيزها الوحيد على العميل ، فإنها تنشيء طريقة متفردة لتكنولوجيا الشراء والبيع .

معتقدات النموذج الخمس هي :

1- الممر الأكثر كفاءة إلى العميل

نحن نعتقد أن الممر الأكثر كفاءة إلى العميل يأتي من العلاقات المباشرة ، بدون وسطاء يضيفون اضطراباً وتكاليف . ننظم أنفسنا حول مجموعات من العملاء لهم نفس الحاجات . يسمح هذا لأعضاء فريقنا بأن يفهموا الحاجات المحددة للعملاء المحددين ، دون ترجمة لحاجات العملاء من خلال أفراد إعادة المبيعات أو وسطاء غير أكفاء .

2- نقطة محاسبة واحدة

نحن ندرك أن التكنولوجيا يمكن أن تكون معقدة ، لذلك نبذل أقصى جهودنا لجعل الأشياء أكثر سهولة لعملائنا . إننا نجعل من Dell نقطة المحاسبة الوحيدة ، لذلك كل الموارد اللازمة لتلبية حاجات العميل يتم تجنيدها لتدعيم التحديات المعقدة . يخبرنا عملاؤنا بأنهم يريدون تبسيط وسرعة الوصول إلى الموارد الصحيحة ؛ العمل المباشر يوفر ذلك بالضبط .

3- يبني حسب الطلب

نحن نوفر للعملاء ما يريدونه بالضبط في نظم الكمبيوتر التي يشترونها من خلال ترتيبات ونظام طلبات سهل قائم على حاجة العملاء . يعني البناء حسب الطلب ، إننا لا نحتفظ بمخزون مكلف ويتقادم على مدي شهور . نتيجة لذلك ، نزود عملاءنا نمطياً بأفضل الأسعار وأحدث التكنولوجيا للمعالم التي يريدونها في الواقع .

4- قيادة تخفيض التكاليف

نحن ، نركز الموارد على ما يهم عملاؤنا . مع استخدام سلسلة توريدات ، وتنظيم التصنيع بصورة عالية الكفاءة ، فإن التركيز على التكنولوجيا القائمة على المعايير التي يتم تطويرها تعاونياً مع شركائنا في الصناعة ، والتفاني في تخفيض التكاليف خلال تحسين عملية دائرة العمل ، فإننا نزود باستمرار عملاءنا بالقيمة الأكثر تميزاً .

5- التكنولوجيا على المعايير

نحن نعتقد أن التكنولوجيا القائمة على المعايير هي الأساس لتزويد عملائنا بالسلع والخدمات عالية القيمة والمناسبة . التركيز على المعايير يعطي العملاء ميزة البحوث والتطوير الكثيفة من Dell ومن كل الصناعة – وليس من شركة واحدة فقط . على خلاف التكنولوجيات المسجلة ، فإن المعايير توفر للعملاء المرونة والاختيار

المصدر : dell.com

التطبيق (1.10) – التخطيط التفصيلي للارتباطات

كيف ترتبط مع العملاء ؟ كيف تستخدم قنوات التوزيع ووسائل الاتصـالات الجماهيرية بفعالية لبناء هذه الترابطات ؟ ما الغـرض والفعاليـة مـن أي ارتباط؟



المفهوم (1.10) - الاتصال المتكامل

تتحدى قوة العميل جوهر أساسيات الاتصالات التسويقية . بينما قد مكنت التكنولوجيا الجديدة لأن يؤدي العملاء المزيد – على سبيل المثال ، عمل ترتيبات الحجز online من أي مكان في أي وقت – لا تزال أغلبية الاتصالات تتم مع الموردين بدلاً من العملاء .

يفترض Alan Mitchell في كتابة The New Bottom Line ، أنه لا ينبغي أن نصف العملاء هكذا ، ولكن باعتبارهم مشترين – يخرج الناس إلى السوق ومعهم مشكلة للحل ، حاجة للإشباع أو رغبة للتلبية . في الأسواق حيث يزيد العرض على الطلب ، ليس فقط من المهم أن تكون مختلفاً ، ولكن الطريقة بأكملها التي تؤدي بها الأشياء تهم أيضاً .

لا تزال فكرة الحملات تسيطر على إدارة التسويق . لا يزال الإعلان كواحد من الاتصالات الجماهيرية المتاحة لنقل الرسائل مسيطراً على الحملات . والمسوقون يبالغون في الاعتماد على وكالاتهم ، إلى حد بعيد أكثر من اعتماد الممولين على المحاسبين أو المدير العام التنفيذي على المحامين .

توجد ضوضاء لا تصدق في الأسواق بسبب مضاعفات كثافة المنافسة ، وتصرفات المسوقين الأكثر هجومية وتشتتاً . بينما يستاء العملاء من التدخل في خصوصياتهم ، معظم هذه الضوضاء والفوضى والاضطراب يعبر بصفة عامة عن مشكلة للمسوقين .

- لا تنجح الحملات لأنها تتوقع أن يتطابق العملاء مع شروطها – " سوف تشاهد هذا الإعلان في هذا الوقت ، وعلى هذه القناة ، وسوف تدرس شراء هذه السيارة " حتى إذا لم تكن تبحث عن سيارة جديدة .

- لا يزال الإعلان يسيطر على مزيج وسائل الاتصال الجماهيري لأننا نشعر بالراحلة حول الرسائل الكبيرة مع انفعالية رؤى ، رؤساؤنا يتوقعونه ، إن إعداده ممتع ، مخرجاته محسوسة بالنسبة للسيرة الذاتية CV ، ولا يزال ينظر إليه كخطوة جزئية لمن يتخذها .
- غالباً تستخدم وكالات الإعلان على أنها أذهان بديلة للمسوقين الذين عندما يكتبون تعليماتهم القصيرة (الأقصر هو الأفضل ، لتعظيم التفسير الابتكاري ، كما تقول الحجة) ، يتم تسليمها والاستسلام إلى المخططين والمبتكرين لدى وكالة الإعلان .

يجب أن يبدأ الاتصال اليوم مع العميل ، أو بمصطلح أكثر دقة " المشتري " الذي يسعى إلى تحقيق شيء ما مع كل أنواع الشراء ، ومتطلبات أو تفضيلات المنتج . إنه يتطلب :

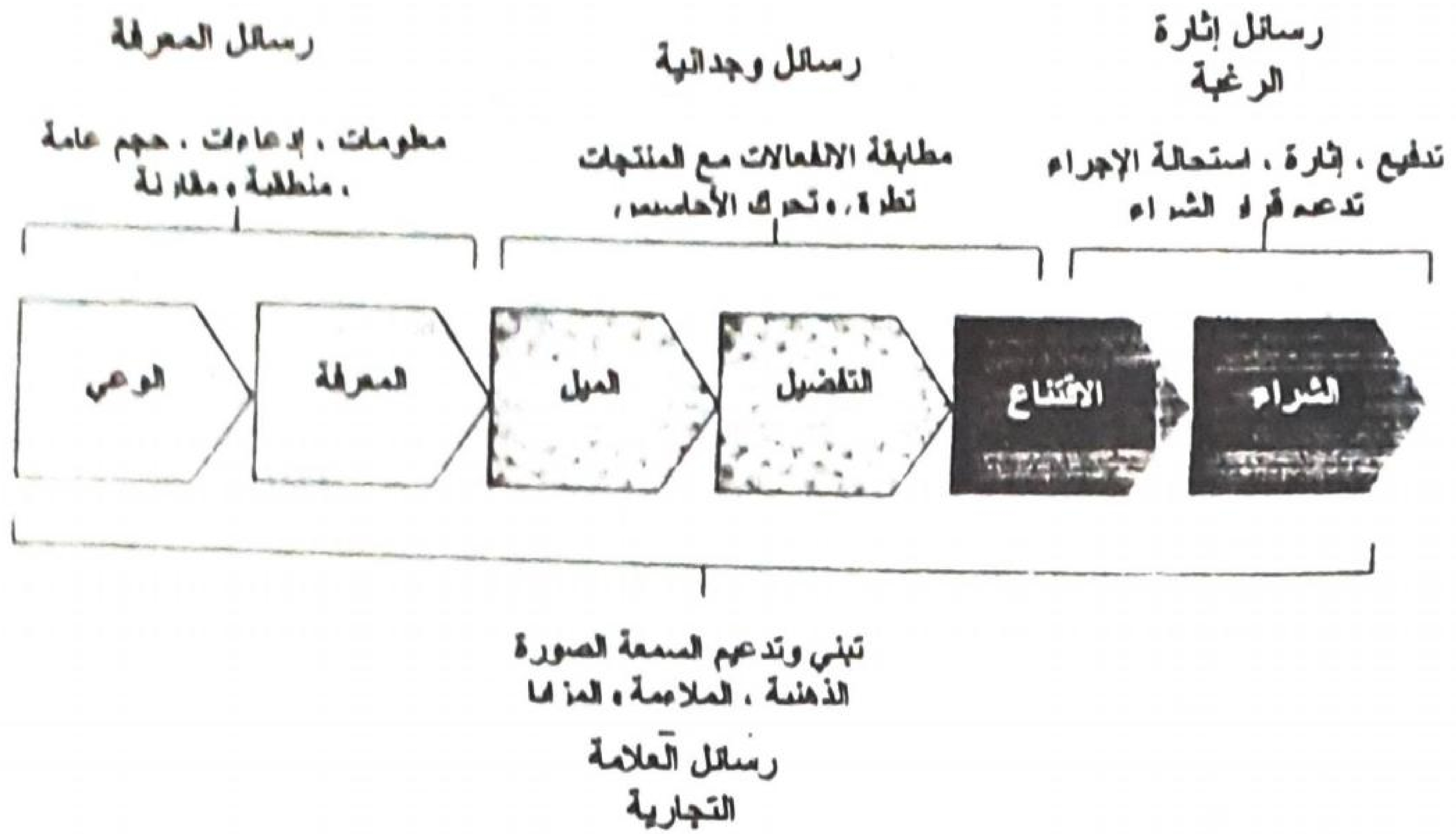
- اتصال يبادر به العميل حيث يستطيع هو (أو هي) أن يطلب معلومات، يكتشف خيارات ، يحصل على نصائح .
- الاتصال الذي يكون مرناً وعلى أساس شخصي ، والذي يتناول حاجات محددة ، لكي يمكن تحقيق التوازن بين شخص لديه اهتمام بمواصفات آلية معينة ، وآخر شغوف بتصميم جمالي .
- الاتصال الذي يكون مرتبطاً بالموضوع وجذاباً ، يركز على ما يهم العميل ، على سبيل المثال ، الألفه مع العلامة التجارية .
- الاتصال الإنساني والتعاطفي والذكي من حيث توقعه للأسئلة ، واقتراحه البدائل الملائمة .
- اتصالات ذات عائد أفضل على الإستثمار ، على سبيل المثال ، علاقات عامة ، أن يكون رخيصاً وسريعاً في ربط العلامة التجارية بالموضوعات الرئيسية بطرق قابلة للوصول السهل ومرتبطة .

- الاتصال المترابط ، لكي تكون الرسائل متماسكة ومعرفة العميل مشتركة .
- الاتصال الذي يكمل ويثري أوجه مزيج التسويق الأخرى – العلامات التجارية ، المقترحات ، قنوات التوزيع والتسعير ، السلع والخدمات، لتوفير منهج للعملاء ذكي ومنظم .

النماذج التقليدية للاتصال ذات اتجاه واحد ، من المرسل إلي المستقبل ، سعياً إلى استجابة تؤدي إلى تعامل (صفقة) . كانت تنشأ معظم وسائل الاتصالات الجماهيرية لمثل هذه الأغراض – الإعلان والبريد المباشر ، الاتصالات الأكثر بروزاً ، وهذه الاتصالات ذات البعد الواحد تدفع الآليات (الميكانيزمات) التي لا تزال تسيطر على معظم التسويق في الشركات .

يتناول الاتصال المتكامل ما يلي :

- الاتصال الذي يبدأ بالسياق الاستراتيجي – العلامة التجارية ، الاقتراح ، الهدف ، ويتناغم مع المزيج التسويقي .
- الاتصال بدون تحامل أو أذى ، واختيار مفتوح الذهن لوسائل الإعلام الجماهيري والرسائل الأكثر ملاءمة لكل هدف .
- الاتصال الذي يستخدم الرسائل ووسائل الإعلام الجماهيري التي تتقدم وتتفاعل ، والتي يحل كل منها مكان الآخر أو يكمله .
- الاتصال الذي يتكامل مع العميل ، بما يمكنهم من مبادرة حديث متى، وأين وكيف يرغبون .



- الاتصال الذي يكون ابتكارياً أساساً يدعم العلامة التجارية ، ويكون نفسه جزءاً من خبرة العميل .

يجب أن تكون الاتصالات المتكاملة قائمة في جوهرها على العميل وحيادية كفلسفة . يجب أن تقاس بدقة كاملة ، وأن تكون مشروعاً يديره العميل وليس وكالة للإعلان والتسويق .

الإلهام (2.10) *Amazon*

في عام 1994 كان Jeff Bezos يعمل في Wall Street ، مراقباً لنمو استخدام الانترنت بنسبة 2300 في المائة (نعم أكثر من ألفين) كل عام . عندما قرر أن الوقت قد حان لاقتناص فرصة dotcom ، قفز Bezos متجها غرباً إلى Interstatego . عندما وصل إلى Seattle ودشن أكبر متجر لبيع الكتب على وجه الأرض . لقد بدأ من " جراج سيارته " يبيع الكتب إلى أصدقائه ، الذين بدورهم أوصلوا الرسالة إلى آخرين .

أسست شركة Amazon.com في يوليو 1995 . في الأيام الأولى، في كل مرة يصل طلب شراء ، تسمع صوت النداء الآلي عالياً . بدأ النـداء الآلي يزعج الموظفين بصورة لا تطاق . خلال ثلاثة أشهر كانت صـفارته تطلق 100 مرة كل يوم ، في حالة سنة وصل عدد حالات النداء الآلي إلـى 100 مرة كل ساعة ، وفيما بعد 100 مرة كل دقيقة .

أتي Amazon's IPO في مايو 1997 ، وجاء سريعاً بمجـرد أن وقع العميل رقم مليون على العملية المبتكرة " One – Click " . في الواقع، هذا الابتكار البسيط جداً كان مفتاح النجاح ، والذي أوقف تفاصـيل بيانـات العميل الشخصية ومدفوعاته ، بحيث يمكن تلبية المشتريات الجديدة حرفيـاً داخل Click واحدة للوصول إلى الكتاب المطلوب .

قد مكنت معرفة العميل الشركة من أنشاء ملفات تفصـيليه تتنـاول اهتمامات وأذواق العميل ، لكي تستطيع Amazon أن تطرح على العميـل خيارات لبنود أخرى أو مكملة (تعـرف هـذه العمليـة بأنهـا المصـفاة التعاونية) . أحياناً يمكن أن تكون افتراضاتها لما تفضله مـن موسـيقى أو روايات صحيحة إلى حد السحر . يتم الاتصال بالبريد الإلكتروني بـالعملاء المنتظمين دورياً إذا طلبوا هذا ، بما يسمح لهم بمعرفة صدور كتاب جديد أو CD موسيقية جديدة ، والتي ربما يكونون مهتمين بها . كـان عـام 1999 (عام السرعة الكبيرة ") بالنسبة لمؤسسة Bezos ، مع النمو في أوربـا ، وتطوير مراكز توزيع جديدة لضمان إمكانية التسليم الأسرع . مكّـن هـذا Amazon من تزويد 10 مليون مستخدم بكل شيء من اللعب إلى الفيديو ، الإلكترونيات إلى أدوات " أفعلها بنفسك " . في الواقع ، لقد اسـتمرت فـي جذب 10 مليون زائر جديد كل عام ، وعندما يتغلب العملاء على اهتماماتهم

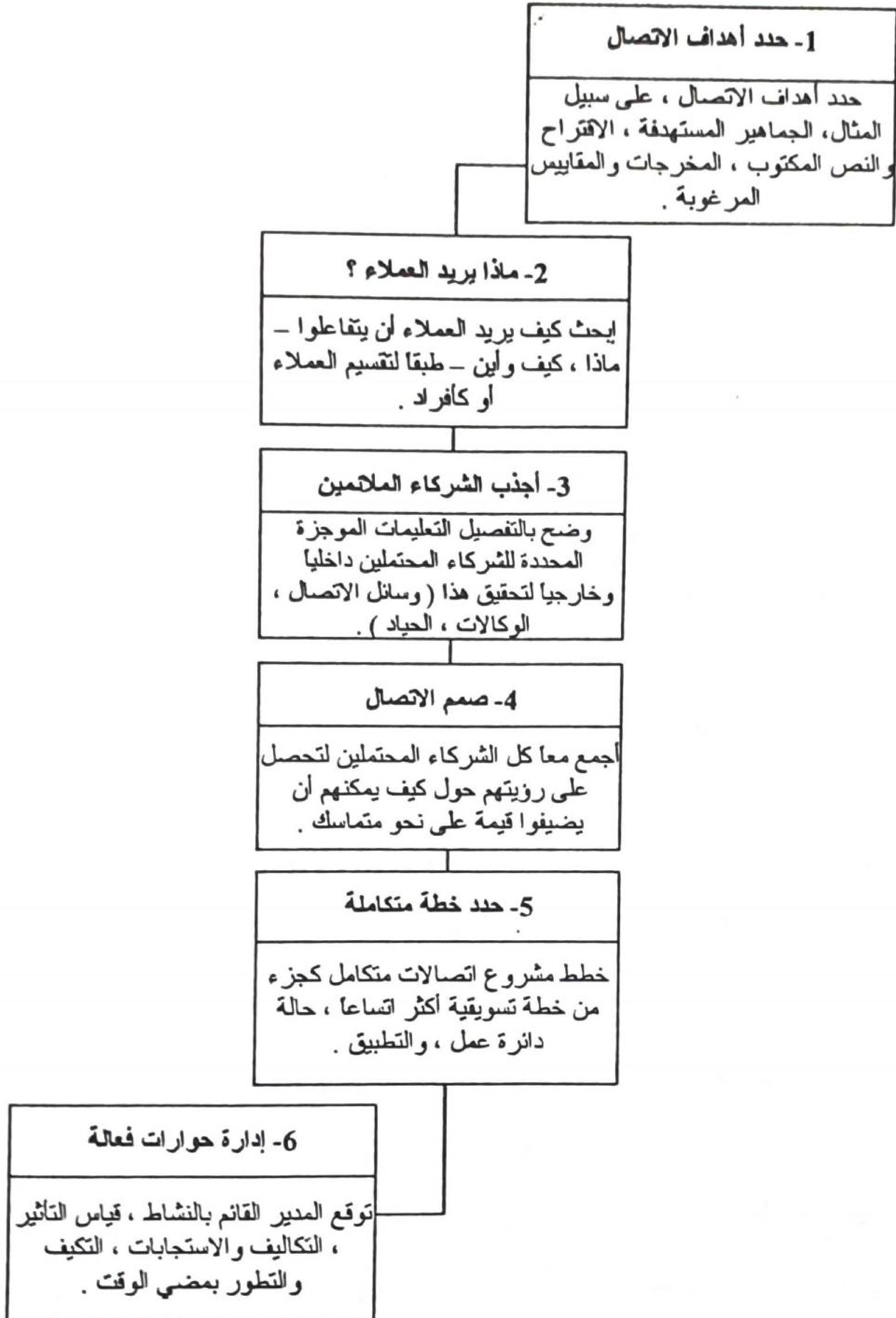
الأساسية حول الشراء عبر online ، تبدأ مشترياتهم الفردية تتكاثر بسرعة أيضاً .

تسعى Amazon إلى أن تكون الشركة العالمية الأكثر تركيزاً على العميل ، و المكان حيث يستطيع الناس أن يجدوا ويكتشفوا أي شيء قد يريدون شراءه online . يصف Bezos التحدي : " إن تفكر باستمرار كما يفكر العملاء والمساهمون ، أن تجدد ، وفي نفس الوقت تركز على تسليم خبرة online غير مسبوقة ، كله في نفس الوقت . " كان Bezos محدداً من أن شركته سوف تنجح . في أواخر التسعينيات ، كانت Amazon من بين الشركات التي امتطت موجه ازدهار dotcom ، حيث أوقفت مفعول السبب بأن الاهتمامات الكبرى سوف ينهار ، وأن كل الوسطاء في كل صناعة سوف يواجهون موتاً محققاً ووشيكاً . ولكن بعد أن انفجرت الفقاعة أسرع الناس إلى شطب الكتب online وتجارة التجزئة في مجال الموسيقى أيضاً .

ليس كذلك ، وفي عام 2004 ، انطلق Bezos في الناحية إلى دائرة الربحية . قد تحركت Amazon بهدوء إلى الأمام ، تضيف إلى تشكيلتها ، وأمسكت واحتفظت بقوة بالعملاء الذين زاروها أساساً من أجل ما هو جديد ، ولكنهم اقتنعوا في النهاية ، بأن ذلك في الواقع هو الأسلوب الأفضل .

التطبيق (2.10) تكامل وسائل الاتصال الجماهيري

كيف تعمل على تكامل فرص الاتصالات المختلفة الكثيرة والمتوفرة لك ؟ كيف تقاوم إغراء التحول المباشر إلى الإعلان باعتباره الحل الطبيعي لك ؟ هل تحقق وسائل الاتصال الجماهيري الأخرى الهدف بصورة أفضل ؟ كيف تتعاون وسائل الاتصال المختلفة ، تتخلص كل منها من الأخرى ، لخلق حوار متميز يريده العملاء ؟


1- حدد أهداف الاتصال
حدد أهداف الاتصال ، على سبيل المثال، الجماهير المستهدفة ، الاقتراح والنص المكتوب ، المخرجات والمقاييس المرغوبة .
2- ماذا يريد العملاء ؟
ابحث كيف يريد العملاء أن يتفاعلوا – ماذا ، كيف وأين – طبقاً لتقسيم العملاء أو كأفراد .
3- أجذب الشركاء الملائمين
وضح بالتفصيل التعليمات الموجزة المحددة للشركاء المحتملين داخلياً وخارجياً لتحقيق هذا (وسائل الاتصال ، الوكالات ، الحياد) .
4- صمم الاتصال
أجمع معاً كل الشركاء المحتملين لتحصل على رؤيتهم حول كيف يمكنهم أن يضيفوا قيمة على نحو متماسك .
5- حدد خطة متكاملة
خطط مشروع اتصالات متكامل كجزء من خطة تسويقية أكثر اتساعاً ، حالة دائرة عمل ، والتطبيق .
6- إدارة حوارات فعالة
توقع المدير القائم بالنشاط ، قياس التأثير ، التكاليف والاستجابات ، التكيف والتطور بمضي الوقت .

المفهوم (2.10) عكس قناة التوزيع

قنوات التوزيع من المتاجر إلى التليفون ، موقع web إلى النظام البريـــدي ، تربطنا بالشركات وتسهل تعاملاتنا بالطريقة التي نفصلها . إنهـــا يجـــب أن تكون مباشرة ، بمعني أن تكون متعلقة بالموردين ، أو غير مباشرة ، بمعني أن يكون التعامل عبر طرف ثالث . يحدد هؤلاء الوسطاء من تجار التجزئة للمواد الغذائية إلى وكلاء السفر ، من سماسرة التأمين إلى معارض السيارات يحدد جميعها اهتماماتنا التي على قمة أولوياتنا . كانت قنوات التوزيع تقليدياً الذراع الممتد للموردين ، حيث يصل مندوبوهم محلياً إلى المزيد من النـــاس ويجرون المزيد من المبيعات .

أضافت قنوات التوزيع بصورة متزايدة قيمة لافتة من خلال النصح ، الاتصال الشخصي ، وتقديم سلع وخدمات تكميلية ، على سبيل المثال :

- مدخل تجميع عبر online .
- التليفزيون التفاعلي والخدمات اللاسلكية .
- أصحاب الأعمال والجمعيات مثل الاتحـــادات العماليـــة والهيئـــات المهنية .
- المحلات التي توجد في الممرات الضيقة والنواصي المحلية .
- خدمات الحراسة الشخصية .

القنوات الآن في جانب العملاء أكثر منها في جانب الموردين ، إنها تســـاعد المشتري أولاً على أن يجد المنتج الصحيح بالسعر الصحيح .

للقنوات العكسية نمطياً ، جاذبية قوية مع العميل – تبني فهماً تفصيلياً عن حاجاتهم ، ثم تبحث حولها لتوفير الحلول . سوف تكون نمطيـــاً أكثـــر محلية ، أكثر ملاءمة ، أكثر ثقة . تخيل المتجر الذي على الناصية ، حيـــث نشتري منه فقط البن ، الحلويات ، والصحف والمجلات ، والذي يبيـــع الآن

كل شيء ابتداءً من تذاكر السفر إلى تذاكر اليناصيب ، التنظيف الجاف إلى الورود الجديدة ، من آلات التصوير إلى آلات النقدية . تخيل الجمعية المهنية حث تستطيع الآن الشراء أي شيء من أجازات مدن الكاريبي إلى تأجير سيارة ، تليفونات المحمول وكروت الائتمان ، الجواهر والاكسسوارات .

يجب أن تعمل قنوات التوزيع معاً – لكي تكوّن خبرة العملاء عبر القنوات المختلفة مترابطة وأيضاً متماسكة . إدرس Next ، تاجر تجزئة القماش . شاهد تشكيلتهم الجديدة في كتالوجهم ، راجع ما يتوفر لديهم عبر online ، أطلب ما تريده عبر التليفون ، واستلمه بالبريد . جربه ، ولكنك لا ترضى عنه ، أعده إلى تاجر التجزئة . في هذا السيناريو ، تم استخدام 5 قنوات توزيع مختلفة تلبية لعناصر مختلفة في الشراء . تمكن الترابطات بين القنوات كل عميل للتفاعل بالطريقة الأكثر ملاءمة بالنسبة لهم .

خطوة أخرى فيما وراء إدارة القنوات المتعددة تتمثل في تجديد القناة .

أحد المداخل إلى هذا أن تعيد بناء خصائص كل قناة – على سبيل المثال ، القدرة على جعل الحلول طبقاً لمتطلبات العميل ، إمكانية الاختيار من بين بدائل ، كمية النصائح المقدمة ، المنتجات التكميلية المتاحة ، سرعة التسليم ، خيارات السداد .. إلخ . وحينئذ إعادة تجميعها في شكل جديد أكثر ملاءمة لمجموعات العملاء المستهدفة .

- تخيل سوبر ماركت " إخدم نفسك " يأتي في قائمة اهتماماتك حيث تستطيع شراء البن والخبز على مدى 24 ساعة يومياً .
- تخيل الحصول على نصيحة خبير من استشاري شئون تمويل ، أقل ملائمة ممكنة عبر online في أي وقت .

- تخيل الجلوس على مائدة في مطعم تتناول مشروبات خفيفة كما تشاء من أوعيه تملأ ذاتياً وعليها صنبور موزعة في أركان المطعم والدفع على الحساب .
- تخيل أنك تجري مشترياتك الأسبوعية في سوبر ماركت ، ثم تعطيها حينئذ لشخص ما ليتولي المراجعة ويأخذها إلى البيت .

كل هذا يوجد اليوم كأمثلة لدمج أفضل أجزاء القنوات المختلفة معاً لتحسين مستوى الملاءمة وخبرة العملاء لتحفيز الزيادة في المبيعات وتخفيض التكاليف .

تصور سوق السفر إلى أي مدى قد تغيرت طبيعة قناة التوزيع

منذ 10 سنوات مضت كانت إحدى شركات الطيران ، الفنادق ، أو حزمة الأجازة ليس لديها الجرأة الكافية لأن تخبر عملاءها بأنها تستطيع شراء التذاكر مباشرة ، بدلاً من خلال وكالة سفريات كوسيط تقليدي . كان الموردون يخشون رد فعل الوسيط ، وبصفة خاصة سلاسل وكالات السفريات الكبيرة . كانوا يدفعون لهذه الوكالات عمولات وحوافز ضخمة أيضاً . نمطياً ، كانوا يعطونها ما يقرب من 15 في المائة من قيمة التذكرة ، بما يترك هامشاً صغيراً لدائرة العمل كربح .

كم تغيرت الظروف والوقت

كم تغير الزمن . محفزين بالتجديد المزلزل الذي يحدثه اللاعبون على online مثل شركة Expedia ، وشركة Priceline . بدخول شركات النقل الجوي منخفضة التكاليف مثل Jet Blue وأيضاً شركة Ryanair ، والتكلفة الاقتصادية اللافتة في صناعة الطيران ، أجبرت شركات خطوط الطيران على اتخاذ إجراءات جذرية . أصبحت القنوات المباشرة هي

القاعدة، خضعت للتدعيم بكثافة وبأفضل الأتعاب ، بينما تراجعت بصورة لافتة أيضا عمولات وكالات السفريات . ناضلت وكالات تقليدية كثيرة من أجل البقاء - ركزت Amex على دوائر أعمالها الخاصة بكروت الائتمان ، أصبحت Thomas Cook واحدة من شركات خطوط طيران . دخلت شركات خطوط الطيران عالم high - tech ، مع تحفيز المبيعات online والسفر بدون تذاكر.

الإلهام (3.10) - التليفزيون الموسيقي *MTV*

لا يزال MTV المراهق الثائر في عالم وسائل الإعلام الجماهيري ، إنه الآن في منتصف العشرينيات من عمره ، والشبكة التليفزيونية الأكثر توزيعاً على مستوى العالم ، حيث وصل إلى 400 مليون أسرة في أكثر من 140 بلد حول العالم .

MTV الآن جزء من مجموعة Viacom ، قد حقق الكثير في حياته القصيرة ، ويرجع هذا إلى حد كبير إلى استخدامه الذكي للقمر الصناعي ، قنوات الكابل ، وقنوات online لكي يصل إلى الكثير من العملاء بطرق أكثر ملاءمة وتفاعلاً . لقد حول MTV طبيعة الموسيقى الشعبية بالكامل أثناء عقد الثمانينيات (1980) والتسعينيات (1990) ، ولقد كان مؤثراً في ذلك القطاع ، كما هو الحال في تقديم الديسك (disc) المضغوط في مبيعات الموسيقى . MTV ، واحدة من شركات الاتصال الجماهيري القليلة التي نجحت في أن تصبح علامة تجارية تعبر عن أسلوب حياة . ومع ذلك ، بدأت MTV كطريقة رخيصة لملء فراغ ميت في نظام الكابل في مناطق US .

بنيت MTV على 94 قناة تدار وتشغل محلياً ، ومحفظة علامة تجارية تتضمن MTV نفسها ، بالإضافة إلى VHI , TMF , Game One، وأيضاً شبكة MTV الدولية . في نظام العالم الرقمي الآن ، MTV قادرة على توفير الكثير من وجهات النظر القبلية المتنوعة من خلال قنواتها المختلفة ، سواء كانت MTV ،قناة R&B ، قناة rock أو قناة pop ، بما يمكنها من جذب جماهير معينة بصورة أفضل ، بينما تقابل الكثير من الناس في نفس الوقت .

المركز الرئيسي للشبكة في لندن ، وقد وصل جمهور الشبكة 80 في المائة من خارج US (على الرغم من هذه النسبة (80 في المائة) تحقق فقط 20 في المائة من إجمالي الإيرادات) . تساوي أهمية وجود online أهمية وجود شاشة TV . توضح MTV.com محتوى عميق وأصيل يتضمن موسقى أساسية وخاصة ، عروض وسائل متعددة مثل TRL وأيضاً Control Freak ، برامج أصلية لفئات خاصة مثل موسيقى الجوائز ، مباريات المجتمع . يأتي ترتيب " الموقع " رقم واحد باستمرار كمحتوى موسيقى عند استقصاء المراهقين من الشباب .

MTV ليست شبكة تستهدف فقط جماهير المراهقين من الشباب . من Nickelodeon وإلى كلاسيكيات VHI ، تستطيع الشركة الآن أن تأخذ جماهيرها من المهد إلى اللحد . إنها تتناول المناطق والثقافات ، تربط بين الأحاسيس المحلية والعالمية ، بينما تجدد باستمرار لتبقى في المقدمة .

العثور على محتوى جديد ومبتكر ليس سهلاً ، وخاصة عندما تكون بالفعل في موقف توتر أو من السهل إثارتك . تنشر MTV سلسلة واسعة من الأساليب البحثية ، ومع ذلك ، قد لا تزال بعيدة عن الأساليب الرابحة . Jackass يعبر عن مثال جيد ، مفهوم ثم اختباره بصورة ضعيفة ، وربما ليست مدهشة . في أوقات أخرى تكتشف اتجاهات غير متوقعة ، على سبيل

المثال ، تغير علاقة الطفل بوالديه التي تهذب حياة الأسـرة والتـي أدت إلـى برامج The Osbournes .

التطبيق (3.10) تكامل قناة التوزيع

كيف يمكنك أن تستثمر جيداً قنوات توزيعك ؟ كيـف يـرتبط كـل منهـا بالأخرى؟ كيف يمكنك أن تخلق المزيد من القنوات المهجنة التي تربط بـين عملائك ومنتجاتك بفعالية أكبر ؟ كيف تحقق إدارة جيدة لقنوات متعددة ؟



المفهوم (3.10) شبكات السوق

إذا أخذنا في اعتبارنا (world wide web (www ، فإن العالم البريطاني Tim Berners – Lee حدد نموذج الشبكة العالمية ، حيث كل شيء يرتبط بكل شيء ، حيث القوة تتمثل في ربط المعرفة الكونية ، ومع تزايد الترابط تزداد القوة . لقد كانت ديمقراطية حيث لا توجد قواعد أو هياكل تنظيمية متدرجة ، بمجرد أن تكون online ، فإن الشبكة حرة ولحظية فيما تستثمره منها .

الفرص التسويقية موثقة توثيقاً جيداً ، على الرغم من أننا لا زلنا في مرحلة الجنين لإدراك كل إمكانياتها :

- **الوصول إلى العالمية** – ممكن لدائرة عمل فردية في البرازيل أن تجري تعاملات مع شركة كبيرة في الصين ، أو الجزار الإنجليزي الصغير الذي يمثل الآن مصدراً رائداً في السجق عالمياً .
- **التعامل على أساس تفرد الشخصية** – يمكن الارتفاع بمستوى المعرفة لتقديم حلول متفردة لكل شخص مثلاً ، تصميم خاص بسيارتك ، وكما في Nike حيث التصميم المتفرد لحذاء الشخص وملابسه الخارجية ، والتي بالطبع تعتبر مصدراً ضخماً لمعرفة ما يريده العملاء حقيقة .
- **رسائل البريد الإلكتروني** – نستطيع أن نتفاعل مع أعداد ضخمة من العملاء غالباً بدون أي تكاليف . شاهد أخبار التنبيهات 50 – 40 ، معظمها قد طلبته ، والتي تصل إلى صندوق بريدك كل صباح .
- **مجتمعات online** – نستطيع أن نجمع العملاء معاً لمشاركة عواطفهم تجاه منتجاتنا وتطبيقاتها .

- **اتصال سريع وفي كل اتجاه** – حيث الأفكار والرسائل يمكن أن تنتشر بحرية كما تنتشر النار في الهشيم ، مثل 100 مليون فرد الذين يوقعون Hotmail ، والذي لم ينفق سنتاً واحداً على التسويق التقليدي .
- **نماذج دوائر العمل الجديدة** – تنبثق طرق جديدة لجمع الأموال ، ابتداءً من نجاح eBay في تسهيل تعاملات النظير – إلى – النظير ، وإلى Kelkoo وآخرين كثيرين الذين يجرون مسحاً على مستوى العالم من أجل السلع ذات الأسعار الأفضل .

ومع ذلك ، يمكن تطبيق تفكير الشبكات على العالم المادي أيضاً ، بينما يمكن وجود شبكات الأعمال بسهولة ، فإن ترابطها بعضها مع البعض الآخر غير مستغل إلى حد كبير . إذا كانت دائرة عملك سلسلة تجارة تجزئة كيف تحصل شبكة أعمالك على ميزة تفوق المتاجر الفردية ؟ إذا كنت شركة للسلع الاستهلاكية كيف توظف إلى حد كبير قدرات شبكة أمناء مخازنك الضخمة ؟

تتمثل الميزة الرئيسية للمستهلك لدى أحد البنوك على بنك آخر في ايهما لديه أفضل شبكة من آلات الصرف النقدي ، حتى يمكنك الحصول على أموالك أينما تريد . على الرغم من أنه إذا قبل كل منهما كروت صرف البنك الآخر تضيع الميزة مباشرة .

تدعم شركات التليفون المحمول شبكة المشتركين لديها بتقديم معدلات أسعار منخفضة ، أو حتى مكالمات مجانية إلى أفراد مشتركين في نفس الشبكة . تقدم محلات القهوة كروت "الولاء " الخاصة بها ، بحيث يكون المشروب العاشر من أي منفذ من منافذها مجاناً . ومع ذلك ، لا تزال هذه مزايا بدائية إلى حد ما . منح حقوق الامتياز Franchising مثال أكثر تقدماً، واستناداً إليه تستطيع الشركات أن تنمو بسرعة دون رأس مال

استثماري أو جهود مرتفعة . يعبر عدد مجلات حقوق الامتياز التي تعرض على أرفف أكشاك باعة الصحف والمجلات عن وصية إلى الحشد الغفير من الأفراد الذين يحبون أن يديروا دوائر أعمالهم ، ولكنهم يفتقرون إلى المعرفة الفنية ، العلامة التجارية أو الثقة .

محلات السندوتشات في محطات الأنفاق ، متاجر 7Eleven التقليدية، فنادق ماريوت ، Hertz لتأجير السيارات ، مطاعم KFC ، كلها نماذج لتعاقدات حقوق الامتياز ، والتي تحتل الآن أهمية كبيرة في عالم الأعمال في خلال سنوات قليلة فقط .

الإلهام (4.10) *Krispy Kreme*

الترخيص لطرف ثالث بأن يستخدم العلامة التجارية مقابل أتعاب ولاء كنسبة من مبيعاتهم من الأعمال الجذابة ولكنها تمثل أيضاً خطورة ، وخاصة عندما تكون تجارة التجزئة من دوائر الأعمال الفردية ، وأي قصة رديئة أو خبرة خدمة ضعيفة يمكن أن تحطم العلامة التجارية ذاتها بالكامل . ولكن بالنسبة لشركة Krispy Kreme ، قد كان مثل هذا الترخيص يمثل نجاحاً لافتاً .

Krispy Kreme علامة تجارية رائدة للكعكة المحلاة المقلية على مستوى العالم ، تعد خلال اليوم في شبكة متاجرها الضخمة ، السريعة والمرخص لها طبقاً لعقود امتياز Franchised . ومع ذلك لديهم باستمرار 3000 عميل في قائمة الانتظار لافتتاح متاجر جديدة . ابتداءً من خط الإنتاج داخل كل متجر الذي ينظر إليه على أنه يثير الشهية ، إلى الكلمات المضاءة " النيون " خارج المتجر التي تعلن بأن دفعة جديدة من الخبز قد خرجت لتوها من الأفران مع كلمة " ساخن Hot " مضاءة ، إلى رائحة المخبوزات

الطازجة تضخ إلى الشارع . تخلق Krispy Kreme خبرة أهم عناصر " اللحظات الساحرة " والتي تتعدى إلى ما وراء مجرد الكعكة المحلاة .

كسب Vernon Rudolph وصفة سرية لإعداد خميرة الكعكة المحلاة في مباراة شطرنج مع خباز من New Orleans ، وبدأ يبيع هذا المنتج إلى محلات البقالة في عام 1937 في North Carolina . بسبب الطلبات المتزايدة من العملاء بدأ يبيعها إليهم مباشرة . كان أول متجر لشركة Kreme في Winston – Salem . في عام 1976 ، أصبحت شركة Krispy Kreme Donut شركة تابعة مملوكة بالكامل لشركة Beatrice Foods ؛ ومع ذلك ، في عام 1982 ، أعادت شراءها مجموعة من أصحاب عقود الامتياز . بدأت الشركة منذ ذلك التاريخ مرحلة أخرى من التوسع السريع من خلال عقود الامتياز .

إنها تدار إلى حد كبير كدائرة عمل فعلية ، فريق عمل صغير في المكتب الرئيسي وشبكة متاجر عالمية . الأفراد الذين يسعون بجدية إلى الحصول على عقود امتياز العلامة التجارية ، تم إعطاؤهم قوة العامة وسمعة المنتج . يحدد عقد الامتياز بالتفصيل المتطلبات من الطرف الثالث من حيث المظهر الخارجي ، الإحساس والأداء . بالنسبة للعميل – يجب أن تكون Krispy Kreme – بالنسبة لتفاصيل التصميم ، الهوية المرئية ، تشكيلة المنتج ، أسلوب الخدمة ، هيكل الأسعار ، عملية الشكاوي ، كل شيء . يتم توفير التدريب وأدلة العمل ، مع تقارير منتظمة وزيارات مفاجئة . فيما عدا ذلك ، إنه مشروع الفرد المتعاقد ، ومتروك لهم استثماره بصورة جيدة .

تجلس Krispy Kreme على كرسي المراقبة لكي تتابع شرائح إيراداتها تتدفع من منافذها حول العالم . عندما يتم تحديد النموذج ، وعمليات

المراقبة توضع في مكانها الصحيح ، فإن القابلية للصعود سهل ، يتوقف فقط على الكمية التي يستطيع العالم أن يأكلها من كعكة Krispy Kreme .

التطبيق (4.10) تسويق الشبكات

كيف ترفع من قدرة تأثير الشبكات لكي تصل إلى الكثير من الناس بسرعة وفعالية ؟ لكي تحمل رسائل جيناتك الثقافية memetics مع تأثير قانون Metcalfe كيف تجعل نظام الشبكات يعمل لصالحك وصالح عملائك ؟



المسار الحادي عشر : العلاقات

من الذي تريده واحد – إلى – واحد

Who do you want A one – to – one with ?

" نحن غرباء هنا على الأرض . كل منا يأتي من أجل زيارة قصيرة ، لا يعرف لماذا ، ومع ذلك ، يبدو وجود قوة ما تتوقع الغرض . من منظور الحياة اليومية ، يوجد مع ذلك شيء واحد نعرفه جميعاً : ذلك الإنسان موجود هنا لصالح الناس الآخرين "

البرت أنشتين

" الابتكار أن ترى علاقات ، عندما لا يوجد شيء منها "

Thomas Disch

هل حقيقة يريد العملاء علاقات مع الشركات ؟ مع من سوف يريدون مثل هذه العلاقات – الشركة أو العلامة التجارية ، المنتج أو الشخص ؟ بينما تسعى كل شركة إلى بنائها ، فإنه سوف يكون من الغباء أن نخدع أنفسنا بأن العملاء يريدون علاقات مع دوائر الأعمال بصفتهم أصدقاء أو أحباء . ليس

هذا فقط ، ولكن هل تريد الشركات حقاً علاقات مع العملاء ، ولكي تكون أمناء ، أليست الشركات أكثر اهتماماً بالبيع ، وأنها عندما تفكر في هذا ، فإنها تفكر في تكرار المبيعات ؟

علاقات أكثر ذكاء	علاقات أكثر خيالاً
* أصدقاء . معرفة العملاء كأفراد ، لكي تجعل الاتصال ، المنتجات والخدمات شخصية	أحباء . معرفة العملاء ، بصورة أكثر عمقاً ، تلتزم إليهم ، تفعل الكثير ، وتكون خاصاً لهم .
* الانجذاب . طرق أبواب عواطف واهتمامات العملاء بعمق ، مع المزيد من التسويق الفعال القائم على الانجذاب .	المناصرة . شجع العملاء ليكونوا أنصارك ، يزكونك لدي كثير من الأفراد مثلهم .
* شركاء . بناء شراكة قوية من خلال العملاء (بمعني ، سجل تعامل وحساب قوي) ، وإدارة بالمشاركة	مجتمع صغير . بناء علاقات مع كل مجتمعات العملاء وتدعيم علاقاتهم الخاصة .

" من الذي تريده واحد - إلى - واحد ؟ " هذا ما قاله الإعلان .

بالطبع ما يعنيه الإعلان كان أي من زملائك أو أصدقائك يجب أن تطلبه تليفونياً أكثر بدلاً من تدعيم رسالة مسوقي علاقة واحد - إلى - واحد مثل Don Peppers and Martha Rogers . لقد سعت الشركات منذ وقت طويل لبناء علاقات مع العملاء .

إنطلق تسويق العلاقات عملياً في بداية التسعينيات مع تزايد تعقيد قواعد بيانات العميل ومناهج الاتصالات القائمة على التكنولوجيا . بالطبع شركات B2B قد كانت لها علاقات شخصية منذ وقت طويل مع كل من

علاتها ، وبعض الشركات الكبيرة فقط التي لها علاقات مع عدد قليل من العملاء على مستوى العالم .

يسعى منهج واحد – إلى – واحد إلى معاملة كل عميل مختار بصورة فردية ، مع الفهم العميق لحاجاتهم ، بناء حوارات شخصية عملية معهم ، وخلق حلول شخصية إلى حد كبير لهم ؛ حينئذ يمكنك أن تتقاضى علاوة وتكسب ولاءهم . تقاس العائدات حينئذ على أساس القيمة مدي الحياة ، بدلاً من المبيعات قصيرة الأجل . بالطبع ، من الصعب أن تفعل هذا في الأسواق الجماهيرية ، لذلك ، عليك أن تبدأ بعدد صغير من أفضل العملاء وبعد ذلك تزيد تدريجياً العدد ، مع الأخذ في الاعتبار أن يكون لهذا مردود اقتصادي . ولكن هل يريد العملاء حقاً علاقات مع الشركات ؟

بالنسبة للمبتدئين ، إنه من النادر ، وخاصة في أسواق المستهلكين ، لأن المستهلك قادر على أن تكون له علاقة مع أي شخص ، بدلاً من ذلك ، إنها مع العلامة التجارية ، وهذا هو السبب في أنه من المهم أن تكون العلامة التجارية عن العميل وليس دائرة العمل . ومع ذلك ، لا تنشأ العلاقات الإنسانية بصورة طبيعية على مجرد التعاملات – إنها تتطلب أيضاً الفهم ، الصبر والتسامح ، التدعيم والمشاركة ، السعي إلى تحقيق أهداف عامة ، وتحقيق مزايا متبادلة .

كما سوف نكتشف فيما بعد ، من المحتمل كثيراً أن يبني العملاء علاقات مع عملاء آخرين ، الذي يشبهونهم بالفعل ، بدلاً من الشركات التي لا تشبههم بالقطع . عندما تستطيع العلامات التجارية أن تصبح قادرة على تسهيل جماعات الأفراد ذات الاهتمامات أو الأهداف المتماثلة – دعنا نطلق عليهم مجتمعات صغيرة – حينئذ تصبح العلامات التجارية محورية ، وتحظى بتقدير كبير من مجموعة العملاء . يدرك المجتمع الصغير ككل أن

القيمة الحقيقية التي تقدمها العلامة التجارية تتمثل في تدعيم العلاقات التي يسعون إليها – ربما بتجميع معاً أفراد غير معروفين في هواية غير عادية ، أو مجموعة من العاملين ذوي مشكلة عامة – كما هو الحال مع القيمة التي تقدمها من خلال السلع والخدمات .

قد تم تخطي إدارة علاقة العميل (CRM) Customer Relationship Management ، عن طريق ملاحقة العملاء المرتقبين وبيع المزيد لهم ، بدلاً من أن تكون أساس لعلاقات أكثر تنويراً مع أولئك العملاء الذين يريدونها كذلك .

كانت المفاهيم الأصلية ممتازة ، محفزة بالقصص الشعبية من الشركات المختلفة ، على سبيل المثال Feargal Quinn – تاجر التجزئة الإيرندي الذي (عندما وجد عميلاً مستاءً) أشار إلى القيمة المفقودة وقال : " يوجد 2000 جنيهاً استرلينياً أخرى تمشيى خارج المتجر "

ومع ذلك ، التهمت برامج software التي تدعي نظمها أنها تنعش العلاقات التي اعتقدنا جميعاً أنها تؤسس إلى حد كبير على الأفراد ، الانفعالات والتعاطف . توصف CRM الآن بأسماء رديئة عن طريق الكفاح من أجل التكامل بفعالية مع ممارسات الشركة ، وأصبحت تكاليف النظم ضخمة بسرعة مقارنة بالمزايا المحققة . في الواقع ، لهذه النظم بالتأكيد غرض حقيقي ، فعال في إدارة بيانات العميل ، وتقوية التسويق المباشر القائم على الدقة واستراتيجيات الاتصال ، ولكن ذلك ليس بالضبط علاقة .

يفترض البعض أن CRM – حيث يدير العملاء العلاقات – منهج تمكين وتأهيل إلى حد كبير ، والأكثر احتمالاً أن ينجح إذا كان العملاء قادرين على تحديد الطريقة التي سوف يريدون عن طريقها بناء علاقات ، والقيم التي يسعون إليها من خلال هذه العلاقات .

يمكن أن تكون العلاقات عاطفية وأيضاً مادية . نستطيع أن نحب العلامة التجارية دون أن نجري أي تفاعل مع أي شخص في الشركة ؛ في الواقع بعض العلامات التجارية للمستهلك ذات الولاء المرتفع بصورة لا تصدق لا تحرك أي أنواع العلاقات مع تجار التجزئة (العملاء) .

. العلاقات تعني كيفية انخراط العميل في العلامة التجارية ، أن يتقمص تطلعاتها وقيمها وما يقوله حينئذ عنها للأفراد الآخرين .

هذا هو أساس التسويق الذي يحقق الجاذبية أو الألفة ، حيث تدعم إحدى العلامات التجارية حب العميل لعلامة تجارية أخرى ، وأيضاً من خلال زيادة ولاء العميل بصورة محسوسة إلى حد كبير . في أقصى مستوياتها تصبح مشاركة فعلية مع العملاء ، والتي تحقق غالباً في التعاملات الضخمة بين دوائر الأعمال ، على سبيل المثال ، بين شركة لتجارة التجزئة والشركات الموردة لها الأساسية ، أو بين فريق التسويق ووكالاته الابتكارية .

لذلك ما الذي يبني بالضبط علاقة قوية ؟

يوجد الكثير من النماذج المنقولة بتعديل طفيف للتعلم منها – ابتداءً من التحليل التعاملي ، إلى استشاري العلامة الشخصية ، مروراً بخبراء التعاون التنظيمي ، أمكن الوصول إلى عدد من الأفكار الأساسية . تتطلب العلاقات :

- إحساس بالمساواة والتواضع .
- الجاذبية المتبادلة .
- التزام قوي . A strong Commitment
- التسامح Tolerance
- شيء ما خاص لكل طرف .
- الإنجاز Achievement

من غير المحتمل أن الكثير من الشركات سوف تكون قادرة على بناء العلاقات التي يريدها الناس بين كل منهم مع الآخرين – الأكثر احتمالاً أن الأمهات الجديدة سوف يكون لها علاقات أفضل مع الأمهات الجديدة الأخرى الذين يعيشون محلياً من التي سوف تكون لها مع شركة مثل Huggies أو Pampers .

سوف يكون أداء التسويق أفضل عندما يساعد الناس على بناء علاقات فيما بينهم بدلاً من فيما بينهم وبين دوائر الأعمال . حينئذ يصبح دور العلامة التجارية أن تجمع الناس معاً الذين لهم غرض أو عاطفة مشتركة ، وليس الذين يكافحون لكي يجد كل منهم الآخر . ينظر إلى العلامة التجارية من هذا المنطق على أنها المسهل للمجموعة ، وكنتيجة لذلك يكون لها علاقة محسوسة مع المجتمع بدلاً من أفراده . أنظر إلى نجاح موقع garden.com في تجميع الناس معاً الذين لديهم عاطفة نحو النباتات خلال مجتمعات online . بينما لا يحفز الموقع مباشرة على المبيعات ، فإنه يوفر لهم مكاناً للاتصال والترابط ، لذلك يأتون إلى الموقع ، إنهم يشعرون إيجابياً نحو العلامة التجارية التي تمكنهم من هذا ، والاحتمال كبير جداً في أنهم يكافئونها بالمشتريات ، والأكثر احتمالاً أن يستمروا في هذا .

الإلهام (1.11) *Panera Breads*

Panera متجر للخبز من ST Louis الذي قد حرك الاستحواذ الأمريكي على خاصية الخبز الذي من نوع فريد ، ولديها الآن أكثر من 800 مخبز في 36 ولاية أمريكية ، مع أعلى مستوى ولاء لعلامة تجارية في مجال التجزئة من أي شركة في USA . المدير العام التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة Ron Shaich يحاول أن يقضي الكثير من وقته الذي يستطيع توفيره في متاجر

Panera متحدثاً إلى العملاء ، محـاولاً اكتشـاف ملاحظـاتهم الإيجابيـة والسلبية . إنه يصف الشركة بطريقة غاية في الإنسانية :

" الانصات إلى ما يجب أن يقوله عملاؤنا مهم لنا في Panera . إننا نبـذل كل ما في وسعنا لتزويدهم بشيء ما يستحق الانحراف عن طريقهم من أجل خبرة تسمح لهم بالتمتع بخبزنا الطازج والمصنع بمهارة عالية "

في الواقع ، Panera أكثر من أنها متجر خبز ، أكثر من أنها متجر قهوة ، ولكن ليست مطعماً متكاملاً حيث الغذاء والمناخ الجيد . إنها تشكيلة ضـخمة من الخبز الخاص جداً ، المغلف بورق مصقول ، وفطائر رقيقة معلبة . كل متجر Panera شامل ومعاصر ، في ألوان دافئة ، ويقـدم مخبوزاتـه فـي صورة نار حارقة – لأنه طازج – حتى في أشهر البرد القارص . بـالقرب من المدخل إلى كل متجر توجد قائمة بالمخبوزات التي تؤخذ إلـى البيـت ، تظهر مخبوزات اليوم ، مع عينات مجانية ، وأثناء موسم الأجازات تـوزع نسخ من كتاب Panera لإعداد الخبز . خدمة العميل أساسية ، يترتب عليها التزامات ضخمة من جانب العملاء .

الخبز الخاص كان ظاهرة جديدة نسبياً في US ، لـذلك ، كانـت Panera قادرة على أن تضع بصماتها بسرعة ، مدركـة أن النـاس تريـد الغذاء " الذي يمكنهم أن يثقوا به " والذي لا يكون تشغيله ثقـيلاً أو مملـوء بالمكونات الصناعية -- " يقدم الخبز مـن حبـوب خالصـة ، سندوتشـات وسلطات خالية من المضادات الحيوية "

تبني Panera عميلها المخلص بوضع نفسها في قلـب المجتمعـات المحلية . Shaich ، الذي أسس أصلاً سلسلة AU Bon Pain من الخبازين في 1981 ، قد بني علـى مفهـوم " المكـان الثالـث " الخـاص بشـركة Starbucks ، لعمل المزيد . الغذاء وأيضاً القهوة شيء غير عادي ، وشبكة

Wi – Fi المجانية عالية الجانبية أيضاً . بينما ثلثاً Panera عبارة عن شبكة بعقود امتياز ، فإنه لا توجد صيغة موضوعة ثابتة – لا يوجد متجران متشابهان ، لا يقدم أي متجر نفس تشكيلة المتجر الآخر . إنها تضع المجتمع المحلي في قلب استراتيجيتها ، وكذلك الأفراد الذين يأتون إلى متاجرها يوماً بعد يوم .

منذ تغيير اسمها إلى Panera في عام 1999 قد ارتفع سعر سهمها 13 ضعفاً ، محققاً قيمة للمساهمين أكثر من واحد بليون دولار . في عام 2003 ، حصلت Panera على جائزة " أعلى ولاء عميل " من Wall Street Journal ، وجائزة " الشركات ذات النمو الساخن " من مجلة Business Week .

تضع Panera ما تعد به علامتها التجارية فيما يشبه القصيدة الشعرية ، ترجمة معاينتها كالآتي :

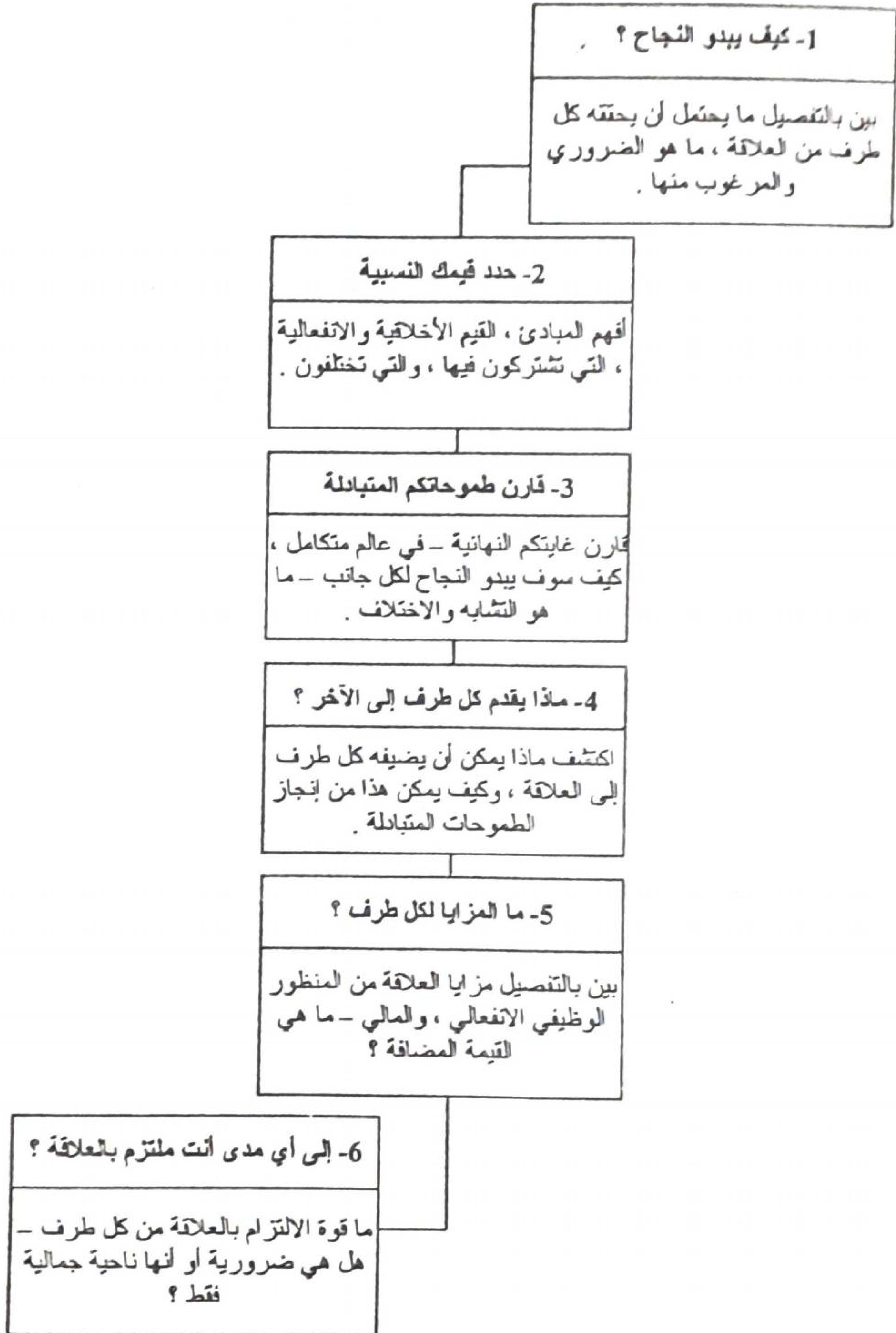
نحن الخبازون للخبز	نحن الطازج من الفرن
نحن النموذج للدفء والترحيب	نحن السعادة البسيطة ، الأمانة والأصالة
نحن قصة حياة تروي مع الغداء	نحن عشاء طويل مع صديق قديم
نحن شعائر صباح يوم راحتك الأسبوعية	نحن الإعادة الحنونة من الجيران
نحن الوطن العائلة	نحن الأصدقاء

نحن Panera

المصدر : **Panerabread.com**

التطبيق (1.11) التخطيط التفصيلي للعلاقة

كيف تبلي علاقات فعالة ؟ ما هي أحجار البناء لعلاقتك التبادلية ، طويلة الأجل ، القيمة مع عملائك ؟ ما تكلفة مثل هذه العلاقات على أطرافها ، وماذا يكسبون منها ؟ هل أنت جاهز لها ؟


1- كيف يبدو النجاح ؟
بين بالتفصيل ما يحتمل أن يحققه كل طرف من العلاقة ، ما هو الضروري والمرغوب منها .
2- حدد قيمك النسبية
أفهم المبادئ ، القيم الأخلاقية والانفعالية ، التي تشتركون فيها ، والتي تختلفون .
3- قارن طموحاتكم المتبادلة
قارن غايتكم النهائية – في عالم متكامل ، كيف سوف يبدو النجاح لكل جانب – ما هو التشابه والاختلاف .
4- ماذا يقدم كل طرف إلى الآخر ؟
اكتشف ماذا يمكن أن يضيفه كل طرف إلى العلاقة ، وكيف يمكن هذا من إنجاز الطموحات المتبادلة .
5- ما المزايا لكل طرف ؟
بين بالتفصيل مزايا العلاقة من المنظور الوظيفي الانفعالي ، والمالي – ما هي القيمة المضافة ؟
6- إلى أي مدى أنت ملتزم بالعلاقة ؟
ما قوة الالتزام بالعلاقة من كل طرف – هل هي ضرورية أو أنها ناحية جمالية فقط ؟

المفهوم (1.11) جاذبية العميل

ينجح تسويق الجاذبية عندما ترتفع العلامة التجارية بالالتزام الانفعالي القوي الذي تعد به العملاء ، وعندما تضيف قيمة إلى العميل بطرق جديدة . قد يتمثل هذا في بعض المبادرات التي تسعى من خلالها الشركة إلى جذب المعجبين بها أو المناصرين لها إلى مزيد من الألفة ، فيما هو أبعد من بيع المنتجات ، أو قد يأتي من شركة أخرى تعمل مع هذه العلامة لتضيف قيمة بطريقة جديدة ، ولكي تشارك هي في هذه الميزة أيضاً .

سوف يتضمن أمثلة العلامات التجارية التي ترتفع بمستوى الجاذبية الانفعالية للعميل لكي يكون اندماجهم أكثر عمقاً ، وأيضاً ترتبط العلامة التجارية بعواطفهم وانفعالات والتي منها :

- Hewlett Packard ، التي تسعى إلى جذب جمهور مصممي الرسوم البيانية (جرافيك) البارزين ولكن متميزين أيضاً ، وذلك بخلق HyPe Gellery لأن المصممين الجدد والمعتمدين يمكنهم أن يعرضوا عملهم ويناقشوا الأفكار .
- Illy ، شركة البن الإيطالية ، التي توظف عدداً من سفراء البن يتجولون حول البلدان الأوربية لجذب الناس في حوارات حول ما يمكن أن يصنع البن العظيم ، وما يمكن أن تفعله Illy لتحقيق هذا .
- Land Rover ، تدعو عملاءها الحاليين في رحلة إلى باريس مدفوعة بالكامل للاحتفال بتدشين نموذجها الجديد ، بما يشعرهم أنهم جزء من إنجازات العلامة التجارية ، وتشجيعهم على أن يصبحوا سفراء العلامة التجارية .

وقد تسعى علامات أخرى إلى الارتقاء بهذه الجاذبية والألفة أيضاً ، متعاونة مع الشركاء في تصنيفات أخرى للوصول إلى جماهير جديدة ، وتجعل الناس

يفكرون بصورة مختلفة حول علاماتهم التجارية الخاصة ، وهذا في الواقع من الطرق الأسهل والأرخص لبناء العلامة التجارية . بالطبع توجد حاجات يجب أن تكون شفافة ، وشركاء يجب أن يعملوا بجد واجتهاد لاكتشاف ترابط الإنفعالات المكملة – وأيضاً محسوسة – بما يضمن وجود قيمة لكلا الطرفين من الشركاء ، وأيضاً للعميل من خلال المنتجات والخدمات الجديده .

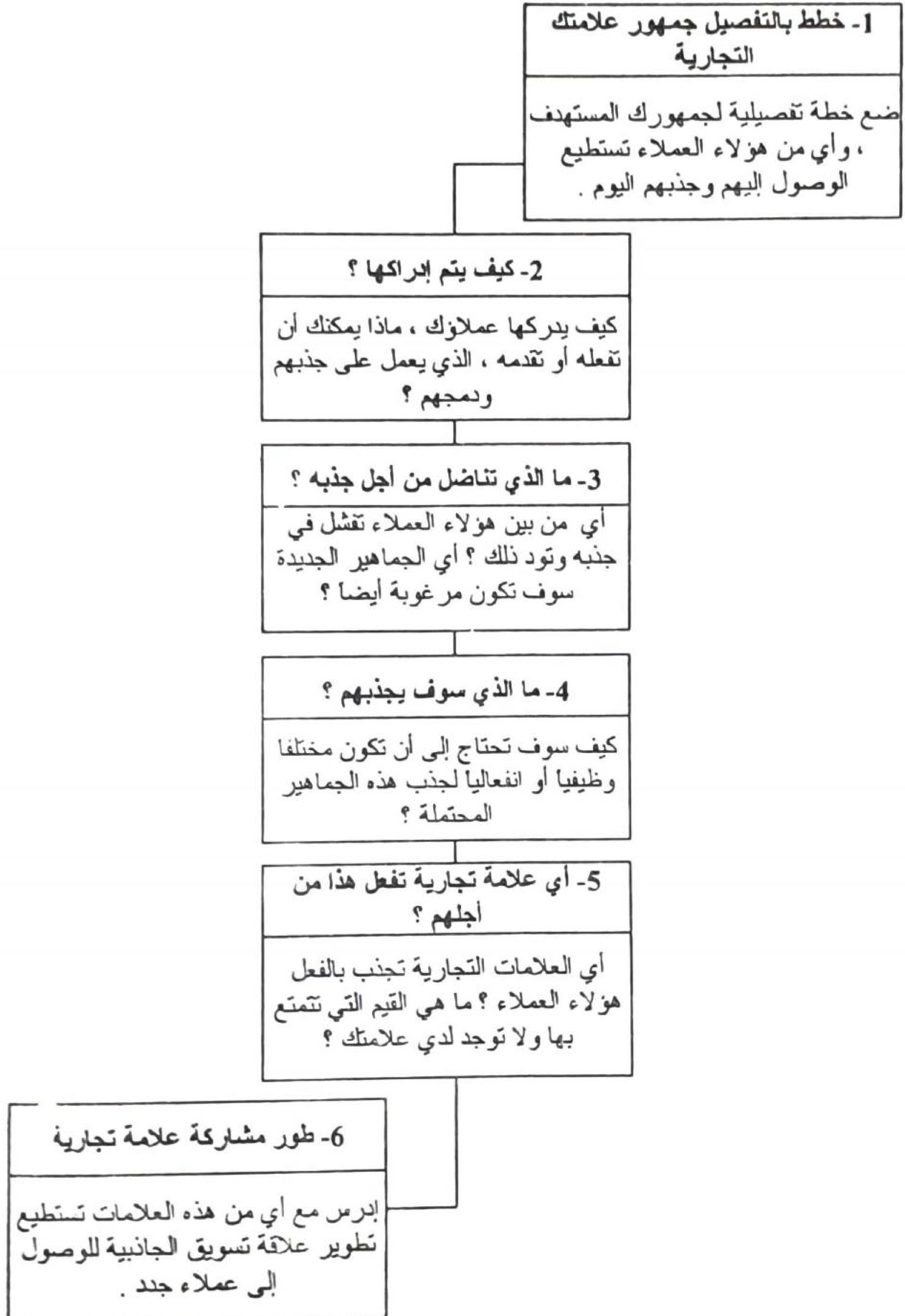
أمثلة من المشاركة في جاذبية العلامة التجارية تتضمن :

- تعمل شركة Philips مع Nike لتقديم تشكيلة من أجهزة الترفيه والتسلية مفصلة طبقاً لأنماط الحياة النشيطة . تصل شركة Philips إلى سوق جديدة ، وتكسب بعض القوة الدافعة من علامة Nike التجارية ، بينما تحقق Nike توسعاً في علامتها التجارية .
- تعمل Intel مع عملائها للترويج لأجهزة التشغيل لديها المتناهية الصغر microprocessors (خلال " Intel Inside ") ، وفي نفس الوقت ترويج للعلامات التجارية لأجهزة الكمبيوتر الفردية . في الواقع ، يسعى العملاء إلى علامة Intel قبل علامات أجهزة Hardware .
- ترعى شركة Shell فريق سباق السيارات Ferrari مع توفير التمويل لخلق سيارات أسرع ، بينما تكسب مكانة لافتة في السرعة والقيادة التي تستخدمها حينئذ في إعلاناتها الواسعة التي تتناول منتجاتها الخاصة ، وأيضاً ملصقاتها الإعلانية حول مسارات السباق .

في كل من هذه الحالات ، تفعل العلامات التجارية الكثير من أجل العميل ، وأيضاً الشركات المشاركة تفعل كل منها أشياء للشركات الأخرى والتي لا يمكنها عمله بدون هذا .

التطبيق (2.11) وضع العلامات التجارية الجذابة

كيف تستثمر الجاذبية والألفة التي مع العملاء من أجل علامة تجارية أخرى، لكي تجذب أولئك العملاء إلى علامتك التجارية ؟ كيف يعمل وضع العلامات التجارية الجذابة لصالحك وصالح شركاتك ؟



الإلهام (2.11) *Centrica*

لدي Centrica ووحدتها التابعة British Gas رؤية " أن تكون المورد الرائد في خدمات البيت الجوهرية في UK . لقد أدركت أن التنظيم ومنهج التسويق الأكثر تركيزاً على العميل هو الطريقة المثلى لتحقيق الهدف . في بداية عام 2001 ، كان لدي Centrica سلسلة من المنتجات ذات ارتباط ضعيف ابتداءً من الغاز والكهرباء وإلى الخدمات المالية والمنهارة بصورة عامة . كان أيضاً رضا وولاء العملاء من بين 15 مليون عميل في حالة تدهور .

كانت الخطوة الأولى في اتجاه خبرة العميل الأكثر تماسكاً والأقل إرباكاً تتمثل في أن تخلق وتسلم خبرة علامة تجارية وحيدة وموحدة انطلاقاً من ثلاثة أقسام كانت منفصلة في دائرة العمل . بصفة خاصة ، قد اختارت الشركة قناة online للتركيز على العميل وثقافة التغيير ، واستعادة المبادآت. تم إنشاء فريق لتطوير الممارسات online ، وكانت مهمته التأكد من أن القناة تعمل بفعالية .

لقد عملت الشركة مع شركاء جاذبية وتآلف كطرف ثالث لتحسين المقترحات online ، مضيفة الكثير من المحتويات الجاذبة ، ومستثمرة في برامج software التي توفر المحتويات والنشرات الإخبارية على المستوى الشخصي . لقد أنشأت أيضاً مركزاً متكاملاً يعمل على مدى 24 ساعة لتدعيم قناة online . كان عنوان الموقع عند تدشينه : " house.co.uk "

لقد تم تدعيم الموقع بما قيمته 80 مليون جنيه استرليني تنفق سنوياً على التسويق ، ومن ثم زادت تسجيلات الاشتراك بنسبة 500 في المائة ، والتعاملات المالية بأكثر من 375 في المائة . أكثر من 700.000 عميلاً قد

سجلوا من استخدام الموقع house.co.uk منذ تدشينه ، مع ارتفاع عدد المسجلين من العملاء في قاعدة البيانات إلى 2.000 تسجيل يومياً .

طبقاً لحصول الشركة على " جوائز جمعية التسويق العام 2004 ، فإن المنهج الجديد قد أدى إلى تخفيض في العيوب بنسبة 5 في المائة في أقسام العملاء ذوي القيمة العالية / المخاطر العالية ، بينما ارتفع رضا العميل online بنسبة تتراوح ما بين 4 – 8 في المائة ، فوق تلك المحققة للعملاء خارج الخط offline .

تحقق قناة web الآن 9 في المائة عبر كل القنوات بالنسبة لمنتجات معينة مع موقع house.co.uk الذي يساهم بتحسين 50 في المائة بالنسبة للمبيعات ككل . قد حقق البيع المتقاطع online أكثر من 3 في المائة تحويلات مقابل توقع 2 في المائة و 55 في المائة من اتصالات العملاء مع British Gas الآن تتم آلياً بالكامل . ربما الأكثر تأثيراً ، 64 في المائة من حركة web المتعلقة بالمرافق تذهب جميعها الآن إلى house.co.uk ، وبذلك تكون قد وصلت إلى أبعد من حصة British Gas الحالية 43 في المائة من حصة سوق الطاقة .

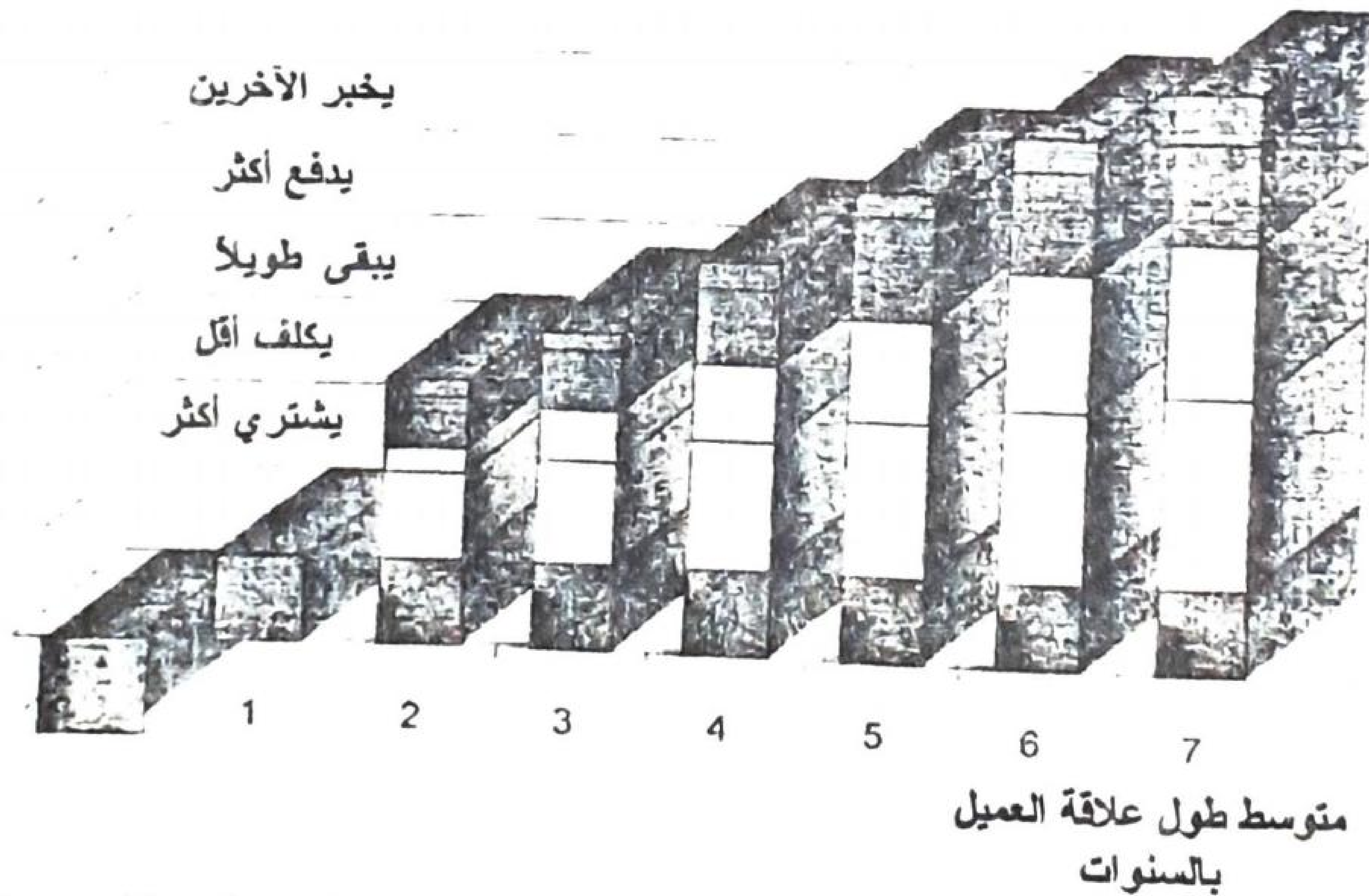
المفهوم (2.11) ولاء العميل

ولاء العميل نادر ومن الصعب تحقيقه . إن الاختيار والملاءمة والأسعار الرخيصة تعني أنه من السهل جداً ألا تظهر ولاءك لأية سلعة أو خدمة . وفي الواقع أن المبادرات التي كان من المفترض إنها تحفز الولاء – كروت الولاء ومشروعات نقاطها – قد همشت إلى حد بعيد الاتجاه السائد من دوائر الأعمال ، وتحول إلى وسائل جديدة لحل المشكلات التسويقية .

قد أصبح ولاء العميل مرتبطاً بالكروت ، النقاط والمكافآت . ومع ذلك الحصول على ولاء الشخص بحيث يتحمل بعض الوقت والجهد لكي يصل إلى السوبر ماركت المفضل لديه ، أو يدفع أكثر مقابل علامته التجارية المفضلة أو يرتدي من رأسه وحتى أخمص قدميه نفس "الماركة" ، أو يغفر للشركة التي يحبها عند حدوث شيء ما خطأ – يعتبر من الموضوعات التي تشغل كثيراً دوائر الأعمال ، وتمثل تحدياً طويل الأجل .

الاقتصاديات مهمة أيضاً . في كتابه الذي ترجمته " تأثير الولاء " حدد Fred Reicheld المنطق المالي لبناء ولاء العميل ، مفترضاً أن ولاء العملاء سوف :

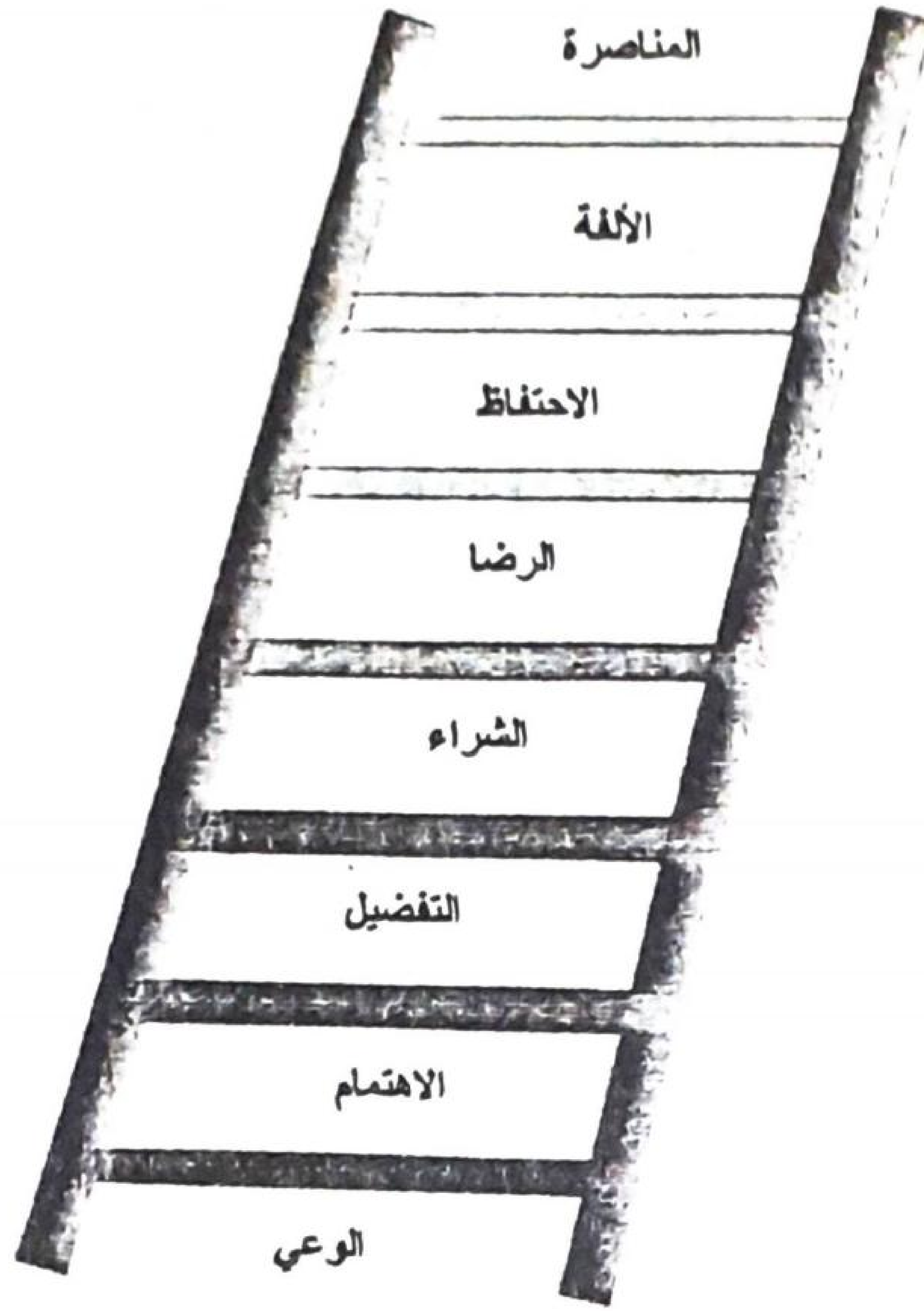
- **يستمر أطول** – يجددون مشترياتهم بمضي الوقت .
- **يشتري أكثر** – يضيفون منتجات وخدمات أخرى .
- **يدفع أكثر** – على استعداد أن يتحملوا علاوة إضافية أو عدم وجود خصومات .
- **يكلف أقل** – خدمة أرخص ، وترويج وتدعيم مبيعات أقل .
- **يخبر الآخرين** – يصبحون مدافعين ، ويخبرون أفضل أصدقائهم أيضاً.



المصدر : Source : Adapted from *The Loyalty Effect* by Frederick Reicheld

في الواقع ، عمل Reichheld الأحدث ، يدرس النقطة الأخيرة بالتفصيل ، ويوضح كيف أن المدافعين هم المصدر الأكثر أهمية في تحسين القيمة طويلة الأجل ، ومؤشر أساسي للربحية في المستقبل . أطلق على هؤلاء العملاء " المروجين الأصليين " ، ومع أخذ كل شيء في الاعتبار ، فإنهم بصورة إيجابية يتحركون في كل الاتجاهات ويوصون بعلامتك التجارية للآخرين كما يفعلون هم ، الذين من الطبيعي أن يصبحوا ضمن فئة أصحاب الولاء والمروجين أيضاً .

يعتبر " سلم الولاء " أداة بسيطة لتوضيح كل مستوى من مستويات ولاء العميل ، وكيف تعكس كل خطوة مستوى أكبر من الانخراط وسلوكيات الشراء الأكثر ربحية . ومع ذلك ، على الأقل من حيث اللغة ، قد أصبحنا متعبين من الآليات التي قد أصبحت مرتبطة بالولاء . " كروت الولاء " ظهرت واستولت على انتباهنا من خلال مشروعات خطوط الطيران للنشرات الإعلانية ، الميزة A لخطوط الطيران الأمريكية ، ثم تلاها النادي التنفيذي لخطوط الطيران البريطانية ، وكل فرد آخر كان يريد حينئذ الحصول على كرت ولاء . حديثاً الكثير من المتاجر سواء التي تتعامل مع السلع عالية الرفاهية أو حتى الشعبية تقدم كروت الولاء أيضاً .



بينما يوجد الكثير من الأوجه الخيالية في أفضل البرامج ، فإن المبدأ الأساسي لجمع نقاط بالنسبة للمزيد من مشترياتك عمل متعب . القيمة المالية لمثل هذه البرامج عادة ما بين 1−2 في المائة ، بينما قد تبدو وكأنك تحصل على شيء ما مقابل لا شيء . توجد طرق أكثر سهولة وأكثر سرعة لتوفير المزيد من الأموال .

لقد درس Martin Lindstrom مؤلف كتاب " إحساس العلامة التجارية Brand Sense " ، كيفية قياس ولاء العلامة التجارية بصورة نهائية . و أيضاً صاحب فكرة وشم العلامة التجارية Apple ، استلهمها من كتابات Christof Kock ، - أحد علماء الأعصاب الرواد على مستوى العالم ، - بحث حول أي الأشخاص ذوي الولاء للعلامة التجارية سوف

يكون أكثر استعداد حينئذ لوضع وشم علامتهم التجارية المفضلة على أجسامهم . لقد وجد أن علامات الوشم الرائدة على مستوى العالم كانت

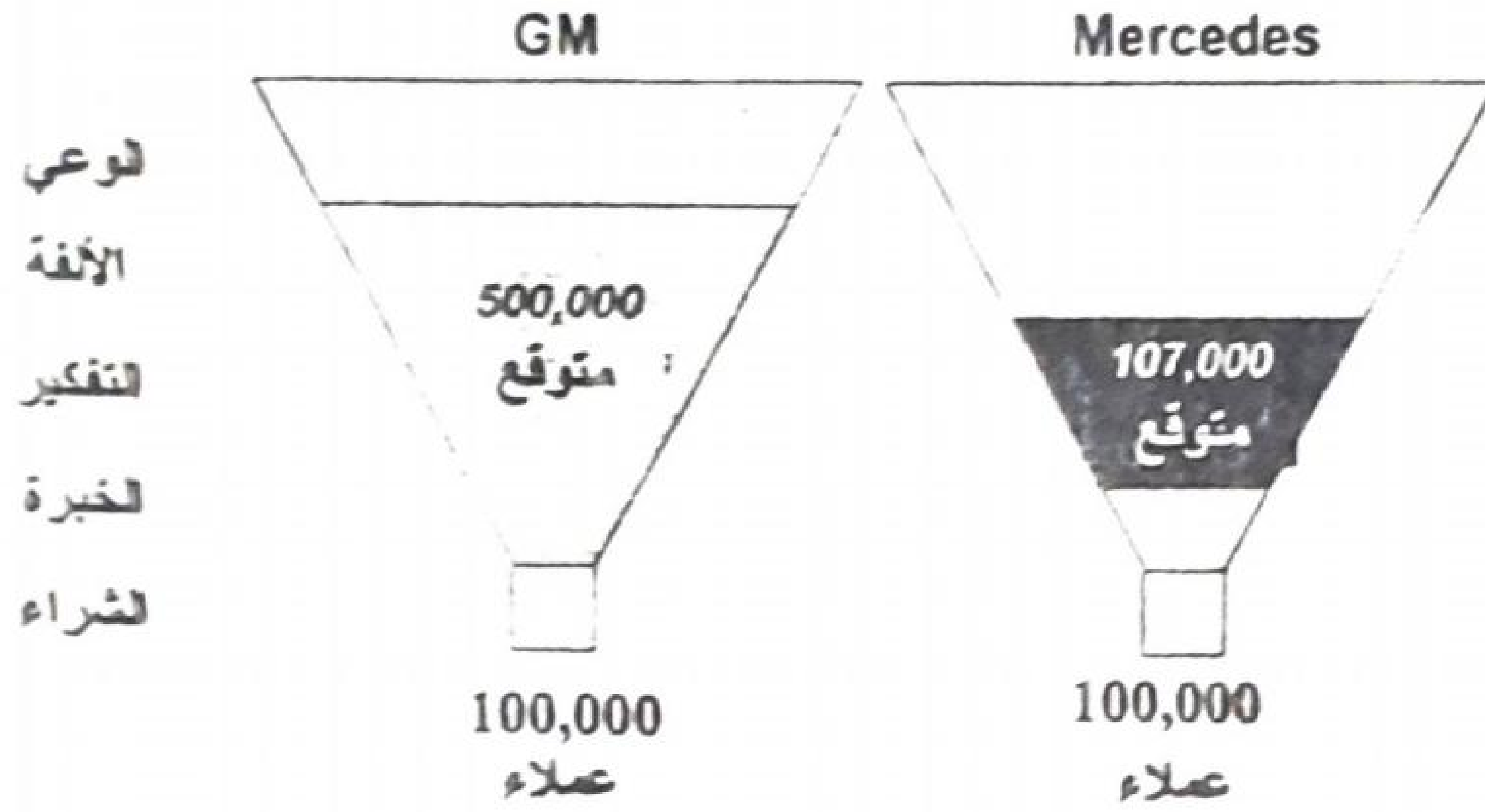
1-	Harley Davidson	%18.9
2-	ديزني	% 14.8 %
3-	كوكاكولا	%7.7
4-	Google	%6.6
5-	بيبسي	%6.1
6-	رولكس	%5.6
7-	Nike	%4.6
8-	Adidas	%3.1

الإلهام (3.11) – مرسيدس

في عام 1900 عندما سلمت(Daimler Motoren Gesellschaft DMG) سيارتها المرسيدس الأولى ، فقد بدأت العلامة التجارية لجودة السيارة التي تقدمت الصفوف على مدى عقود من أجل تميزها التقني ، الجودة ، والتجديد. استولت السيارات الكلاسيكية مثل 300L Gullwing على خيال سائقي السيارات الذي كانوا يسعون إلى العلامة التجارية المتميزة أو يتطلعون إلى أحدث ما وصل إليه فن الصناعة . ظهرت شركة Daimler Chrysler كهيكل شركة جديد في عام 1981 ، نتيجة الجمع معاً بين اثنين من أقدم الشركات في صناعة السيارات – Chrysler Corporation Diamler Denz and . قد كانت مهمة الدمج أن توحد اقتصاديات الوفرة ، ولكن أيضاً المحافظة على الاقتصاديات المتفردة التي تقف خلف العلامات التجارية

العالمية الرائدة للشاحنات والسيارات ، بما في ذلك : Mercedes Benz , Chrysler , Smart , Dodge , Plymouth , Jeep ، وكثير غيرها .

أعمال أخرى ليست في جوهر نشاط دائرة العمل تساهم بحوالي 10 في المائة من الإيراد الشامل وتتضمن تصنيع آلات الديزل ، الطائرات ، المروحيات ، نظم الفضاء والدفاع وخدمات التمويل وسمسرة التأمين .



المصدر: [illegible]

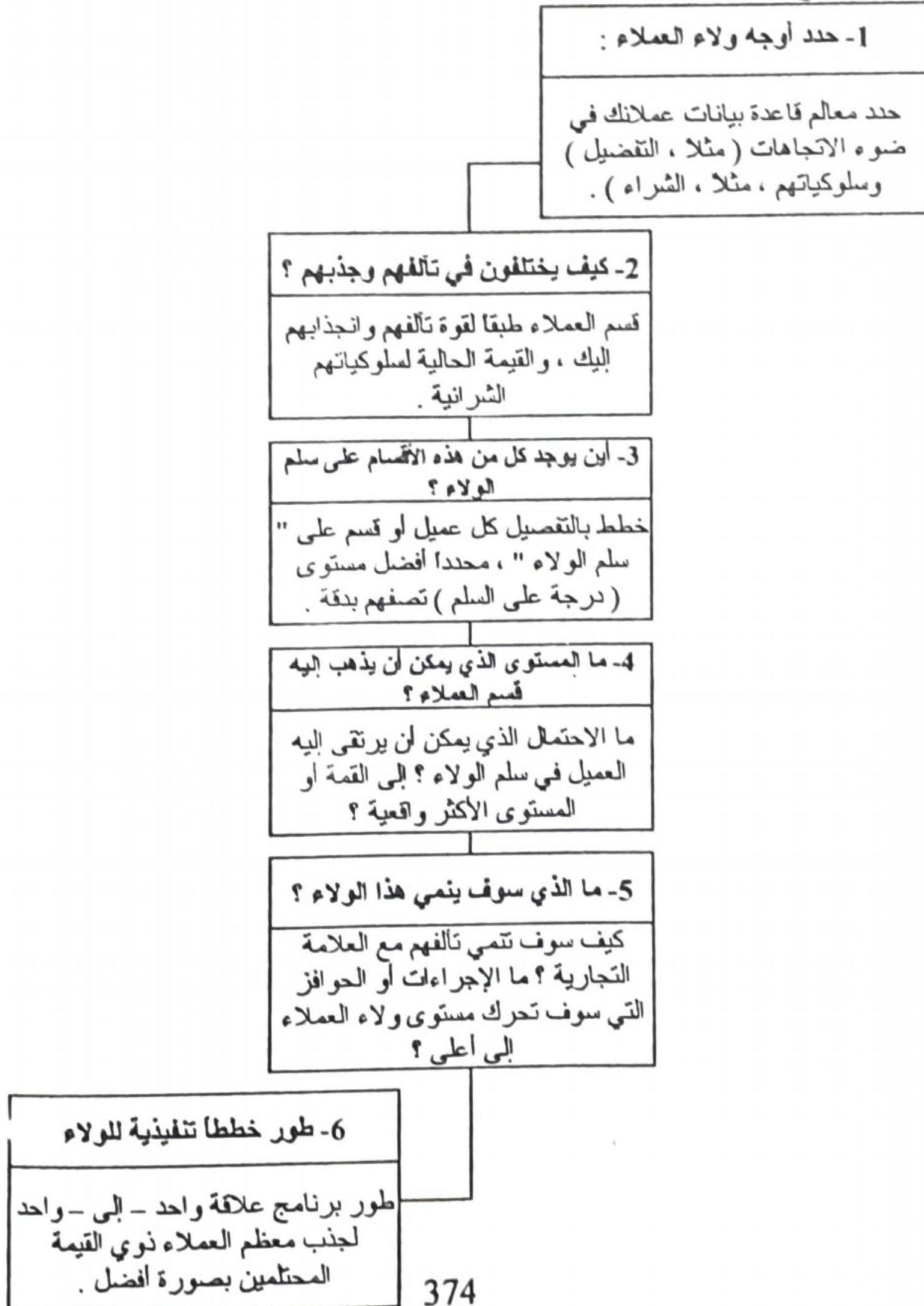
قد حققت Mercedes وعياً كبيراً بالعلامة التجارية ، وأقامت علاقات عميل قوية ، ومن ثم روافع الشركة المالية أكثر فعالية من المنافسين ، لكي تعظم العائد على إنفاقها التسويقي .

قد سمحت العلامة التجارية المستقرة والعلاقات مع العملاء القومية لشركة Mercedes بأن تعيد تخصيص إنفاقها التسويقي ليكون تحت مستوى التدفق الشرائي لكي يكون في إمكانها تحقيق معدل تحول أكثر فعالية في مجال المبيعات المرتقبة في صناعة السيارات .

في السيناريو ، قد كان على مرسيدس أن تجذب فقط 107.000 عميل مرتقب لكل 100.000 سيارة مباعة . على الجانب الآخر ، لكل 100.000 شخص يشتري السيارة GM (جنرال موتورز) يجب إغراء أكثر من 500.000 شخص لدراسة السيارة .

التطبيق (3.11) سلّم الولاء

كيف يمكنك وضع خطة تفصيلية لعملائك على سلم الولاء لكي تفهم مستوى تآلفهم وانجذابهم المعنوي نحوك ؟ كيف يمكنك استخدام سلم الولاء لتحديد القوة المحتملة للعلاقات مع العملاء كأفراد ، وبناءها من خلال برامج العلاقة الشخصية مع العميل ؟



المفهوم (3.11) مشاركة العميل

دعت شركة Boeing حديثاً أي فرد إلى أن يصبح عضواً في " فريقها العالمي " عن طريق تقديم تصميمات لأجيالها التالية من الطائرات – سلسلة 787 – مدركة أن هناك خارج تنظيمها أفكاراً أكثر مما هو في الداخل ، وعلى الأفراد الذين لديهم الحماس الخالص والاهتمام الشخصي أن يشاركوها أفكارهم . بينما قد يبدو هذا نوع من التصميم الرخيص ، فإنها تدرك الحاجة إلى التفكير بانفتاح أكبر ، من منظور العميل ، وبالطبع ، لمكافأة أي فرد يمكن أن يأتي بالحلول التجارية الصحيحة والأكثر تجديداً بالنسبة لمستقبل Boeing .

في الواقع ، الابتكار المشترك مع العملاء – ظهور المنتجات حسب طلب العميل مجرد مثال واحد ، مثل تصميم أدوات التجميل من P&G'sreflect.com أو الأحذية الخاصة في Nire ID – وأيضاً بعض أوجه المشاركة قد كانت منذ وقت طويل الطريقة في أسواق دوائر الأعمال ، ويتم تبنيها بصورة متزايدة الآن في أسواق المستهلكين . مشاركة العميل أساساً تتركز حول العمل معاً من أجل النجاح المتبادل . بالطبع ، طبيعة مثل هذا النجاح قد يكون أكثر من مجرد أنه نجاح مالي ؛ تستند المشاركة نمطياً على رؤية موحدة حول ما يحاول كل طرف تحقيقه ، وبعد ذلك المشاركة في الموارد والمعرفة ، الاستثمار والوقت من أجل خلق حل أفضل .

يوجد إحساس لدي التسويق B2B (دائرة العمل إلى دائرة العمل) كما لو كانت علاقته ضعيفة ، مقارنة بتلك العلاقة المتوهجة والمركزه على B2C (دائرة العمل إلى العميل) . ومع ذلك ، توجد أوجه كثيرة في تسويق دوائر الأعمال ، والتي تكون بعيدة تماماً عن التفكير في العملاء من أبناء عمومتها الأقرب إليها . وليس أقلها مجال إدارة العلاقات

من الواضح تماماً ، أنه في حالة عدد العملاء الأقل ، من السهل بناء علاقات أقوى . يمكن تسجيل عـدد عمـلاء Intel الأساسـيين – منتجـي الإلكترونيات – في صفحة واحدة فقط ، بصفتهم كبار تجار التجزئة الـذين استهدفتهم P&G . في الواقع ، قد يجادل البعض بأن هذا تنظيميـاً مجـال نشاط فريق المبيعات . إنه لا يزال محور عملية التسويق .

يوجد عدد من المبادئ :

- ركز على عدد قليل من الحسابات (العملاء) بدلاً من الكثير .
- أبحث عن بناء علاقات بمضي الوقت بدلاً من صفقات مبيعات المرة الواحدة .
- بناء فريق من الأفراد يكرسون جهودهم لتدعيم العملاء .
- فهم دائرة عمل العميل ، استراتيجيته ، أولوياته عن قرب .
- خطط بالتفصيل الأنشطة الأساسية ، الأفراد الأساسـيين والفـرص الأساسية .
- خصص أفراد محددين لبناء علاقات مع الأعداد المقابلة .
- حفز الإدارة العليا على الجانبين للتعاون استراتيجياً .
- طور خطة للعلاقة ، حدد المشروعات الأساسية وطرق العمل .
- تنسق الخطة وتدار من خلال مدير للعلاقة ككل .

في الواقع ، هذه تصبح أكثر من علاقة العميل – المـورد ، إنهـا تصـبح مشاركة أعمال . يجب أن تصبح هذه علاقة المكسب لكلا الطرفين (win – win) ، إذا كان على الطرفين أن يلتزموا بها ، وهذه يتطلـب تحقيقهـا توفير الصراحة ، الصبر ، والالتزام من كلا الجانبين . من أمثلـة مسـتوى الالتزام ما يلي :

- أن يكون لدى المورد مكتب وموظفين بصفة دائمة لدى مبني العميل.

- ذكر العلاقة في التقرير السنوي بصفتها أصل استراتيجي .

- اجتماعات منتظمة للإدارة العليا التنفيذية من كلا الجانبين ، تتناول فرص الأعمال الأوسع .

- اجتماعات الصف الثاني من كلا الجانبين للتعلم الشخصي والتنظيمي .

- المكافآت طبقاً للمشاركة في النجاح ، مثلاً ، نسبة من الربح أو الأسهم .

- الموهبة المنسوبة للمورد ، والتي تعتبر تحديداً بسبب العلاقة .

التطبيق (4.11) تنمية الشريك

في عالم مجال B2B كيف تشكل مشاركة عمل ؟ ما عناصر بناء مثل هذه العلاقة ، وكيف يمكن للعالم في مجال B2C أن يتعلم منها أيضاً ؟



1- حدد الشركاء المحتملين
خطط تفصيلاً كل التفاعلات بين المورد والعميل (مثلا ، النصح ، الشراء ، التسليم ، الشكاوي)
2- قارن الأهداف الاستراتيجية
حدد برامج العمل ، قنوات التوزيع ، ووسائل الإعلام التي تدعم هذه الترابطات .
3- حدد خطط المشاركة
حدد كل حالات الوساطة : الشركاء ، العمليات ، النظم والأدوات التي تسهل المشاركة .
4- رتب فرق المشاركة
قيم الدور (أو الأدوار) وأهداف كل ترابط (مثلا ، الاتصال ، التوزيع ، البيع ، التدعيم) .
5- إعمل منفتحاً ومتعاوناً
قدر إيراد مساهمة كل ارتباط ، وتكاليف إيجاده والمحافظة عليه ، وقارن الفعالية.
6- أدر المشاركة من أجل النجاح
حدد الارتباطات الأكثر أهمية ، تقييم وسائل الإعلام الجماهيرية والقنوات بصورة منفصلة للتركيز على الموارد والأداء .

الجزء IV

القيادة : تأثير عبقرية التسويق

Leading : The Impact of Marketing Genius

- ما هو القياس الحقيقي للنجاح التسويقي ؟ كيف تـدير وتقـود الأنشـطة التسويقية بطريقة أكثر قوة وربحية ؟ كيف يمكنك أن تحدد تفصيلاً القيمة الحقيقية للتسويق إلى مجلس الإدارة والمستثمرين ؟

- كيف تقيس الأداء التسويقي ؟ كيف توفق بين التأثير قصير الأجل وطويل الأجل ؟ كيف توظف جيداً بنود ميزانياتك ؟ وكيف توضـح بالتفصـيل قيمتك لدائرة العمل وللمساهمين ؟

- ما دور المسوق اليوم ؟ كيف يصبح المسوقون أكثر استراتيجية وتجديداً وترويجاً ؟ كيف يسوقون من أجل أقصى تأثير ممكن ، ويتأكدون من أن وعودهم تصبح حقيقية ؟

- كيف تقود التسويق والمسوقين ؟ كم يكلفك من الوقت والجهود أن تصبح المدير التنفيذي للتسويق (CMO) Chief Marketing ؟ مـــا هـــي الأدوار المختلف وظائفياً وعبر دائرة العمل ؟ وكيف يمكنك أن تصـــبح المدير العام التنفيذي ؟

- ما هو عالم التسويق المنبثق حديثاً ؟ وفي الواقع كيف تتغير الأســـواق ، العملاء ودوائر الأعمال ؟ وما الذي يلهم واقعياً النتائج غير العادية ؟

الأفراد الذين يتقدمون في هذا العالم ، هم أولئك الأفراد الذين

يسارعون ويبحثون عن الظروف التي يريدونـها ،

وإذا لم يجدوها يصنعونـها "

George Bernard Shaw

المسار الثاني عشر : الأداء

إطلاق القيمة الحقيقية للتسويق

Unlocking The real Value of Marketing

عندما ترى دائرة عمل ناجحة ، فإن شخصاً اتخذ في وقت ما قراراً شجاعاً

Peter Drucker

من بين خطايا دوائر الأعمال الخمس القاتلة ، الأول والأكثر شيوعاً بسهولة يتمثل في تقديس هوامش الربح المرتفعة

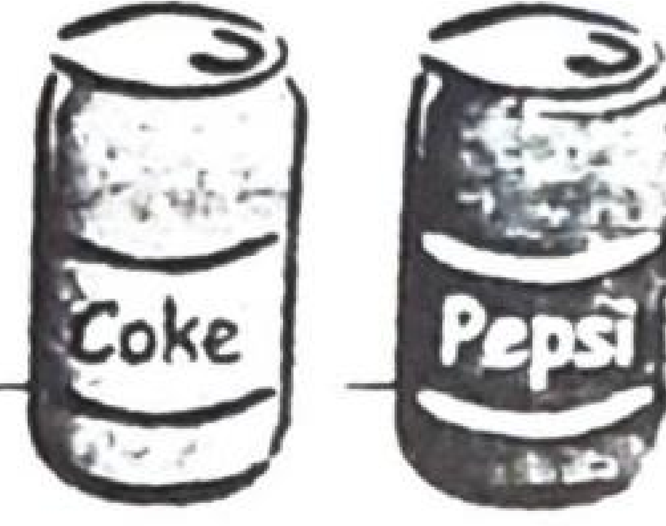
Peter Drucker

التسويق هو الدافع الأكثر أهمية لخلق القيمة الاقتصادية . وغالباً يمثل الانفاق الأكبر المنسوب للتقدير في دوائر العمل ، ومن ثم كيف نتأكد أنه حقيقة يحقق أهدافه ؟ على مدى فترة زمنية طويلة كان ينظر إلى التسويق على أنه غير خاضع للمحاسبة ، مشتت الاتجاه ، وغير منضبط في الربط بين تنفيذ أنشطته الابتكارية وبين أداء دائرة العمل .

أداء أكثر ذكاءً	أداء أكثر خيالاً
القياس : تطوير المقاييس وكروت الأهداف لقياس ما يهم كثيراً توصيل أداء دائرة العمل .	**الإدارة** . ربط أنشطة الأفراد والفرق مع الموارد بأنشطة الأداء .
التعظيم . تخصيص ميزانيات التسويق والاستثمارات التسويقية من أجل أفضل نتائج قصيرة وطويلة الأجل .	**التحسين** . تحديد أين وكيف يتم تحسين الأداء ، المكاسب السريعة والأولويات الاستراتيجية .
التوضيح التفصيلي . قياس قيمة العلامات التجارية ، العلاقات والتجديد باعتبارها رأس مال العملاء.	**كتابة التقارير** . تضمين القيمة الحقيقية للتسويق في التقارير التي تقدم إلى مجلس الإدارة ، أو السنوية ، وعلاقات المستثمر .

بينما قد تبدو مخرجات التسويق واضحة – زيادة المبيعات – فإن الكثير من مديري التسويق قد واصلوا حياتهم المهنية وركبوا موجة الإعلانات الجميلة والعاطفية ، حتى إذا لم يوجد أي فرد لدية أية فكرة إذا ما كان الإعلان قد حقق بالفعل زيادة في المبيعات أو أي نتائج أخرى محسنة .

وحتى إذا عرفت أن له تأثير مالي ، لا يوجد ما يضمن أن تفضيل المستهلك سوف يتحول في النهاية إلى تفضيل سوق الأسهم . لنأخذ، على سبيل المثال ، أكبر متنافسين كوكاكولا و بيبسي ، قد أظهرت دراسات عديدة أنه بينما أفراد كثيرون يفضلوا مذاق بيبسي ، فإنهم يفضلون شراء علامة كوكاكولا . وبالمثل ، على الرغم من إيرادات المبيعات العالية من بيبسي على مستوى العالم ، فإن المحللين والمستثمرين لديهم ثقة أكبر في التدفق النقدي في المستقبل من شركة الكوكاكولا . ومن ثم ، نجد أن للعلامات التجارية تأثير لافت على المستثمرين وأيضاً المستهلكين .



bn = بليون

	Coke	Pepsi
تفضيل المستهلك (غير محدد)	44%	51%
تفضيل المستهلك (بالاسم)	65%	23%
الإيرادات المقدرة (2004)	$22bn	$29bn
متوسط سعر السهم (2004)	$54	$47
متوسط سعر السوق (2004)	$111bn	$87bn

المصدر : Source: Data from Bloomberg and Leslie de Chatenay

قياس الأداء التسويقي من خلال التركيز على المقاييس الأكثر أهمية يمكنك أن :

- توضح مع الإثبات العائد على إنفاق دائرة العمل الكبير الخاضع للتقدير ؛
- تميز بين التأثيرات على السوق قصير وطويلة الأجل ؛
- تحسن الأنشطة من خلال التعديلات استناداً إلى النتائج ؛
- تركز الجهود على الأسواق الابتكارية وضعيفة الانضباط ؛
- توفر مؤشر موجه يفيدك بالنسبة لأداء دائرة العمل المستقبلي ؛
- تحسن الاحترام بالنسبة لتأثير المسوقين عبر دائرة العمل ؛
- تحفز قادة دائرة العمل على الانخراط في التسويق وتأثيره على كل أجزاء دائرة العمل.

يدرك معظم المسوقين هذا ، على الرغم من أن كثيرين لا يزالون لا يقدرون الأهمية المالية للأداء الصحيح للتسويق . بينما قد يكون المسوقون تحت إغراء التركيز على الابتكار والنظر إلى القياس على أنه في النهاية شيء منفصل ، بينما القياس نفسه يمكن أن يحدث تأثيراً ذا دلالة وسريعاً على

الأداء ، وذلك بتأثيره على القرارات التي تحـرك دائـرة العمـل ككـل - إجراءات الاستهداف ، التصميم ، ووضع الأولويات .

" يتزايد قلق وضيق أعضاء الإدارة العليا التنفيذية CEOs مع التسويق . إنهم يشعرون بأنهم يحاسبون على استثماراتهم في التمويل ، الإنتاج ، تكنولوجيا المعلومات ، وحتـى الشراء ، ولكنهم لا يعرفون ماذا يحقق إنفاقهم على التسويق ."

Marketing and the CEO – Philip Kotler

في الواقع ، طبقاً لإحدى الدراسات التي جاءت تحت عنوان ترجمته " أولويات إدارة التسويق غالباً تختلف عن جدول أعمال أعضـاء CEO " ، حيث يعتبر التسويق مهمة محورية في دوائر العمل بصفة عامـة ، ولكـن نقص المقاييس القابلة للتطبيق قد أبعدته من جـدول أعمـال الإدارة العليـا التنفيذية CEOs . تشير هذه الدراسة إلى أن 75 في المائـة مـن CEOs يوافقون على أن التسويق أكثر أهمية إلى حد بعيد منه منذ خمس سـنوات مضت ؛ ومع ذلك، معظمهم يرونه منفصلاً بصورة متذايده عن جدول أعمال دائرة العمل .

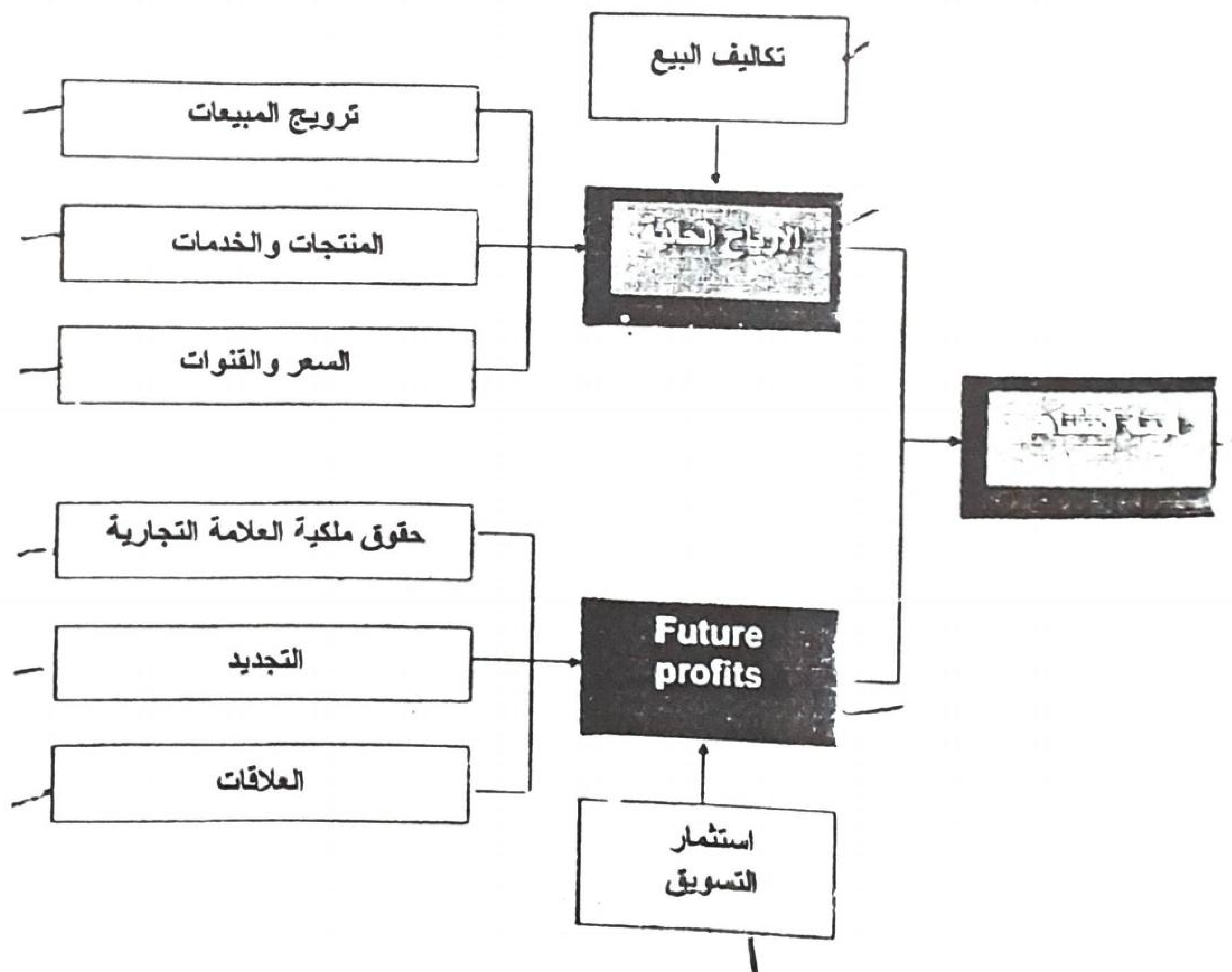
مرة أخرى ، ينظر إلى القياس والمحاسبة من زاوية النقد . يتوقـع أعضاء CEO أن يزودهم التسويق بمخرجات مثل العائد علـى الاسـتثمار ROI ، ولكنهم يرون المقاييس الحالية على أنها منفصلة وليست على مستوى المهمة : 66 في المائة من أعضاء الإدارة العليـا التنفيذيـة يقولـون بـأن تحليلات ROI تمثل حاجة تسويقية كبيرة جداً ، بدلاً مـن الاعتمـاد علـى مقاييس بديلة مثل الوعي أو التفضيل . بحوث مجلس CMO تؤيد هذا ؛ 90 في المائة من الاستجابات تقول بأن قياس الأداء التسـويقي يشـكل أولويـة رئيسية وخاصة في الشركات الكبيرة ، وأن 80 في المائة يقول ليس لـديهم نظم قياس رسمية للأداء التسويقي – حتى عندما تصل نفقات التسويق إلـى 25 في المائة من الإيرادات في بعض الحالات .

قد أمضى بعد المسوقين بالفعل الكثير من الوقت مخاطبين هذه التحديات – قياس الأداء التسويقي – ، ويدركون أنها ليست نوعاً من اللهو الإداري الذي يقيد العملية الابتكارية ، ولكنها فرص مهمة لتحسين النتائج النهائية ، ومصداقية التسويق داخل دوائر الأعمال .

" على مدى السنوات الثلاث الأخيرة ، القيمة التي أنشأناها للشركة عبر عمل المحاسبة التسويقية تتساوي مع تدشين العلامة التجارية الجديدة العالمية لحجم Tide "

Tim Stengel ومدير التسويق P & G

[ANA Marketing Accountability Summit, 9 Sep, 2004]



حتى عندما يأخذ التسويق القياس بجدية ، يظل الأمر ليس سهلاً لقياس التأثير الكامل للجهود التسويقية . التأثير متنوع ، يتناول كلاً من المبيعات الحالية والمستقبلية ، وسلوكيات أخرى مثل الميل إلى دفع أكثر ، شراء أكثر أو إخبار الآخرين . تساهم كل هذه العوامل في العائد الحقيقي على الاستثمار التسويقي . المحاسبة لا تقدم مساعدة . البيانات المحاسبية عاجزة في معظم الأوقات ، وخاصة في الشركات ذات النمو المرتفع ، حيث بناء العلامة التجارية والتجديد من الأمور المحورية . تعامل مثل هذه البيانات الاستثمارات الاستراتيجية كمصروفات تخصم من الأرباح الجارية ، بدلاً من اعتبارها مصروفات للأرباح المستقبلية التي سوف تحفزها .

مثل هذه السلوكيات المدفوعة محاسبياً لا تشجع المديرين على الاستثمار في العلامات التجارية والتجديد ، على الرغم من أنها تحفز الإمكانيات المستقبلية التي تعطيها المساهمون اهتماماً لافتاً . هذا هو السبب في أن المنهج القائم على القيمة يأخذ في اعتباره التدفق النقدي الحالي والمستقبلي ، وهو بذلك يعتبر مفيداً للتسويق والمسوقين . قد أصبح ROI التسويقي الموضة التي يشعر معها كل مسوق أنهم يجب أن يركزوا على ROI التسويقي ، ومن بين الخدمات التي تسعى كل الشركات الاستثمارية إلى بيعها . ومع ذلك ، معظم المناصرين ينظر إليهم على أنهم قاصري النظر ، وبطريقة غير مختلفة عن الهجوم على إدارة علاقة العميل CRM ، فإنهم يرون ROI التسويقية على أنه برنامج تحليلي لتوصيل ، وإلى حد ما ربط الإنفاق التسويقي باعتباره مدخلات ، والمبيعات باعتبارها نتائج – أي مخرجات .

بالطبع ، يمكن اعتبار هذا خطوة جيدة ، مقارنة بعدم وجود مقاييس بالمرة . ومع ذلك ، إذا كان التركيز على الأجل القصير ،فمن المحتمل أنه

يعكس فقط أقل من نصف الصورة الحقيقية . نتيجة لـذلك ، يعـاد تركيـز التسويق على ترويج المبيعات " تاكتيكياً " في الأجل القصير . يؤدي هذا إلى كل من تحطيم التسويق ، حيث يسعى إلى وضع نفسه كمحفـز اسـتراتيجي لدائرة العمل ، وأيضاً تحطيم أداء دائرة العمل ذاتها .

لذلك ن يجب أن ندرس الأداء التسويقي ، متضمناً ROI التسـويقي بعمق أكبر – المقاييس الأكثر أهمية في قيـاس الأداء ، الطـرق الملائمـة لتعظيم المخرجات ، وكيف يمكن توضيح النتائج بالتفصيل كجزء من وضع تقارير دائرة العمل عن نشاطها الداخلي والخارجي إلى مجلس الإدارة وإلى المستثمرين .

الإلهام (1.12) Cadbury Schweppes

تضع Cadbury Schweppes إطاراً واضحاً لنواياها الاستراتيجية ، وكيف سوف تدير دائرة عملها . يتمثل غرضها الجوهري في خلق حـب النـاس لعلاماتها التجارية ، بينما هدفها " توصيل عائدات متميزة إلى ملاك الأسـهم باستمرار "

بينما هذا الهدف يمثل عقلية واحدة تماماً ، فإن الشركة تدرك أنـه لا يمكن تحقيقه في عزلة – حيث دائرة العمل عليها التزامات أمام المستهلكين ، العملاء ، العاملين ، والمجتمع ، والجماعة ، والبيئة . في الواقـع ، تسـعى البيانات إلى التوظيف الجيد لميراث ومستقبل دائرة العمل .

رجلان ، يقدمان بصـورة مسـتقلة تمامـاً عمـلاق المشـروبات والحلويات . في عام 1783 أتم المخترع السويسـري Jacob Schweppe عملية تحويل المياه المعدنية التي كانت تستخرج من قرب منزله في جنيـف إلى كربونات . في عام 1824 فتح John Cadbury متجراً في برمنجهام ،

انجلترا ، لبيع الكاكاو ، والشيكولاته . أندمجت الأسماء الكبيرة في 1969 ، وقد نمت دائرة العمل منذ ذلك التاريخ .

كان التملك مفتاح النمو على مدى العقدين الأخيرين – وهذا أدى إلى تجميع أكثر من 50 علامة تجارية معاً مثل : Trebor , Bassett , Halls, 7up , Orangina , Canada Dry وغيرها كثير . شراء Adams الأكثر حداثة – مما عمل على تضخيم محفظتها من العلامات التجارية المنسوبة القائمة على US وشبكة التوزيع – وأدى هذا إلى جعل Cadbury Schweppes رائدة في دنيا الحلويات ، وثالث أكبر شركة في المشروبات الخفيفة.

في عام 1997 ، قدم John Sutherland المدير العام التنفيذي "الإدارة من أجل القيمة " التركيز على توصيل " عائدات متميزة للمساهمين" . بالإضافة إلى المنهج الأكثر صرامة إلى حد بعيد في تحليل محفظتها ، والتركيز على الأسواق والعلامات التجارية التي أوصلت التدفقات النقدية المستقبلية ، تتطلب هذا أيضاً عملية تعليمية ضخمة لكي يفهم كل فرد في المنظمة دوافع النجاح . على سبيل المثال عمال الإنتاج المباشرين تمت مساعدتهم على فهم المعاني الحقيقية للربحية الاقتصادية ، ولماذا يلزم أن تزيد الإيرادات على التكاليف الرأسمالية .

في عام 2003 ، أضيفت مجموعة من مقاييس الأهداف والأداء ، مع إدراك أن التملك مجرد خطوة مدروسة في طريق النجاح ، وأن التحدى الحقيقي يتمثل الآن في تنمية هذه المحفظة الموحدة من العلامات التجارية لتصبح أكثر ربحية واستمرارية . يعترف هذا أيضاً بأهمية الأفراد والقدرات، ليس فقط من أجل توصيل ما يفعلونه حالياً ، ولكن أيضاً الحاجة إلى تنمية القدرات الاستراتيجية والتجديدية .

على سبيل المثال ، يعترف نمو " التنوع الذكي " بأن نموذج دائـــرة العمل يقوم على تنوع واسع من العلامات التجارية المحلية والعالمية ، ويضع في المكان الصحيح عدداً من أفراد الإدارة الجدد واللوائح التنظيمية لضـــبط الإعلانات التجارية للحصول على التركيز الصحيح على الأسواق الجغرافية، وأفضل القنوات إلى السوق في كل منها ، والتوازن المثالي بـــين العلامـــات التجارية المحلية والعالمية .

التطبيق (1.12) التسويق القائم على القيمة

كيف تجري النشاط التسويقي بطريقة تقوم أساساً على القيمة ؟ ماذا ســـوف يختلف من المعايير التي تستخدمها لاتخاذ القرارات ، وطريقة قياس الأداء ؟ أين يجب أن تبدأ ؟

1- افهم معنى مفهوم القيمة

افهم معنى مفهوم القيمة الاقتصادية ، وكيف تختلف عن الطريقة التي تقيم بها دائرة عملك اليوم .

2- قيم محفظتك أوراقك التجارية

ابدأ بالتحليل الاستراتيجي لمحفظتك من حيث الأسواق ، العلامات التجارية والمنتجات لكي تجد عوامل خلق وتحطيم القيمة .

3- قيم مواردك

ادرس تشغيلها ، كيف تحفز مواردك واستثماراتك الحالية القيمة ، وتجعل أداءك أفضل .

4- ركز على عوامل تآلف الأمور المختلفة

ركز جهودك على فرص أفضل قيمة استراتيجياً ، ونمطياً " أداء القليل من الأشياء بصورة أفضل "

5- خصص الموارد بصورة أفضل

خصص مواردك وميزانيتك التسويقية على الأنشطة التي تطلق القيمة الأفضل .

6- فسر أداءك الحقيقي

بين بالتفصيل القيمة الحقيقية للتسويق ، مساهمته للقيمة طويلة الأجل ، وأيضاً الربحية قصيرة الأجل .

المفهوم (1.12) مقاييس التسويق

تحفز حاجة المسوقين إلى حد كبير مقاييس التسويق اليوم لإثبات العائد الذي يحصلون عليه مقابل ميزانياتهم للإعلان ، ومقابل الوكالات لقياس مساهمتهم لعملائها . لذلك ، قد ركزت نمطياً على المخرجات " التاكتيكية " غير المرتبطة بالنتائج المالية .

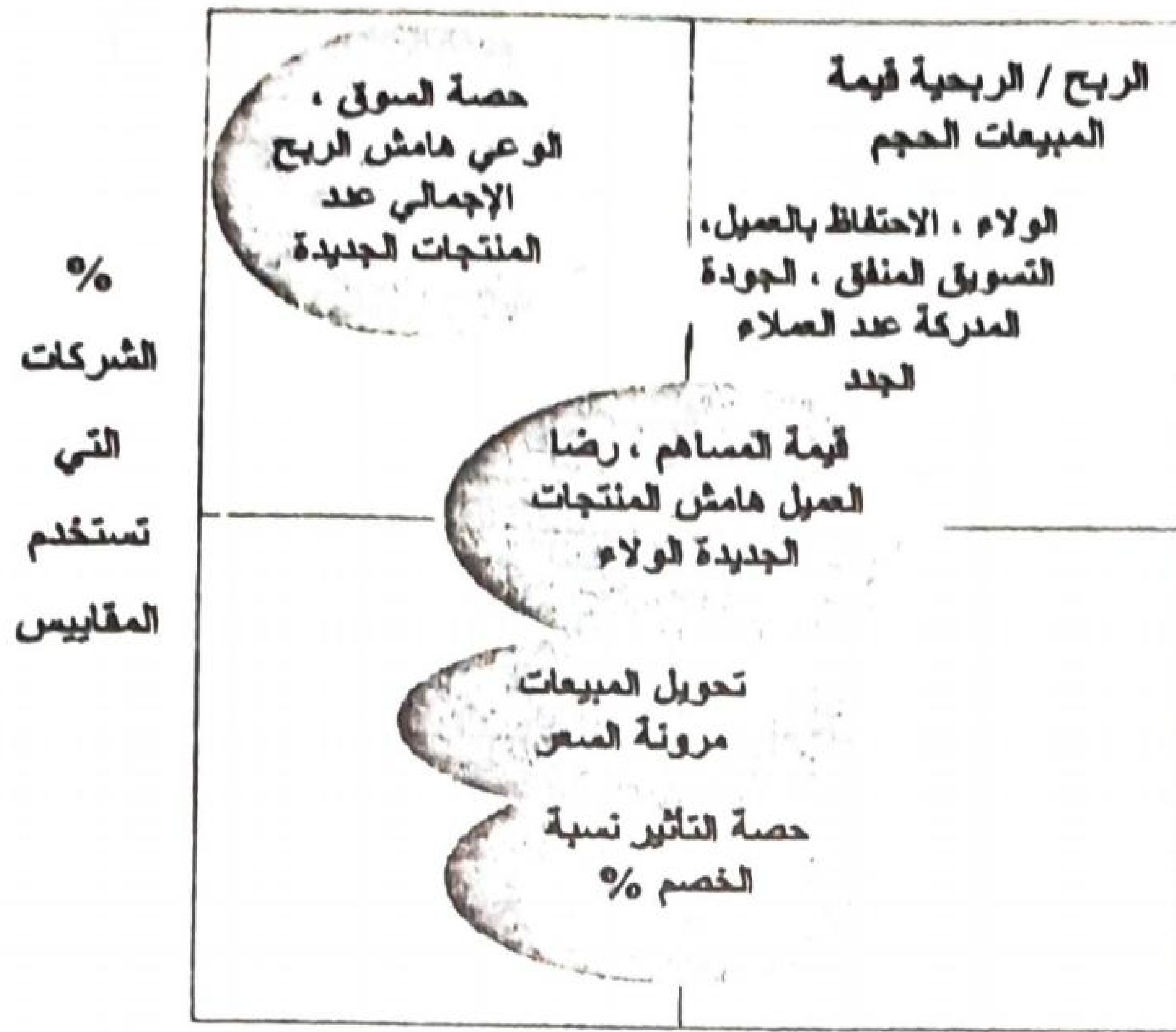
سوف تتضمن الأمثلة :

- الوعي بالعلامة التجارية – كم عدد الناس الذين يعرفون علامتك التجارية أو حملتها الإعلانية عند الترويج لها ؟
- معدلات الاستجابة – كم عدد الناس الذين استجابوا إلى حوافز البريد المباشر أو الحملة التسويقية عن بعد ؟
- معدلات المحادثة – كم عدد الناس من بين هؤلاء الذين ذهبوا حينئذ لاختيار وشراء المنتج ؟ في الواقع قد طور كل قسم مقاييس يعتقد أنها محورية ، ومن ثم قد أصبحت ملزمة لمسوقي القسم .

على سبيل المثال :

- متوسط الإيراد لكل مستخدم في الاتصال عن بعد (ARPU) .
- عدد المشتركين في التليفزيون المدفوع Pay TV .
- المبيعات لكل قدم مربع في تجارة التجزئة .
- النسبة المئوية للإيراد من المنتجات الجديدة .
- عدد المنتجات المباعة لكل عميل في الخدمات التمويلية .
- المنتجات في خطوط التطوير في شركة أدوية .

البحث الذي أجراه البروفسور Tim Ambler تحت العنوان الذي ترجمته : " ماذا يجب أن نقول للمساهمين ؟ " خطط بالتفصيل الاستخدام الحالي للمقاييس في التسويق ، وإلى أي مدى اعتقد المسوقون أنفسهم في جودتها .



ترتيب المقاييس الفعالة

المصدر : Source: *Marketing and the Bottom Line*, Prof. Tim Ambler, London Business School

في دوائر الأعمال بصفة عامة ، لا يزال كـارت الـدرجات المـوازن أداة القياس الأكثر شعبية ، على الرغم من الأكثرية الضخمة من الشركات التـي لا تستخدمه بفعالية . يقتـرح نمـوذج Kaplan and Norten أن تقـيس المنظمات فعاليتها على أربعة أبعاد ، مع وجود هدف ومقاييس لكل منها :

- مالي – كيف نريد أن يرانا المساهمون ؟
- العملاء – كيف نريد أن يرانا العملاء ؟
- داخلياً – فيما يجب أن نتفوق على أنفسنا ؟
- التجديد والتعلم – كيف يجب أن نستمر في التحسين ؟

يتمتع كارت الدرجات الموازن بتقديم منظور أكثر صقلاً إلى دائـرة العمل ، والذي حجبته سابقاً النواحي المالية . ومع ذلك ، القيمة مفقودة إلـى حد كبير ، حيث يدور المديرون حول أنفسهم بحثاً عن أي مقـاييس يسـتقر

عليها قياس كل من الأبعاد المطلوب قياسها ، مع فكرة ضئيلة جداً عن أهميتها النسبية أو كيفية ربطها . يتمثل الهدف بوضوح في تطوير كارت درجات يركز على المخرجات الأكثر أهمية بالنسبة لدائرة العمل والمدخلات الأكثر أهمية لتحقيقها .

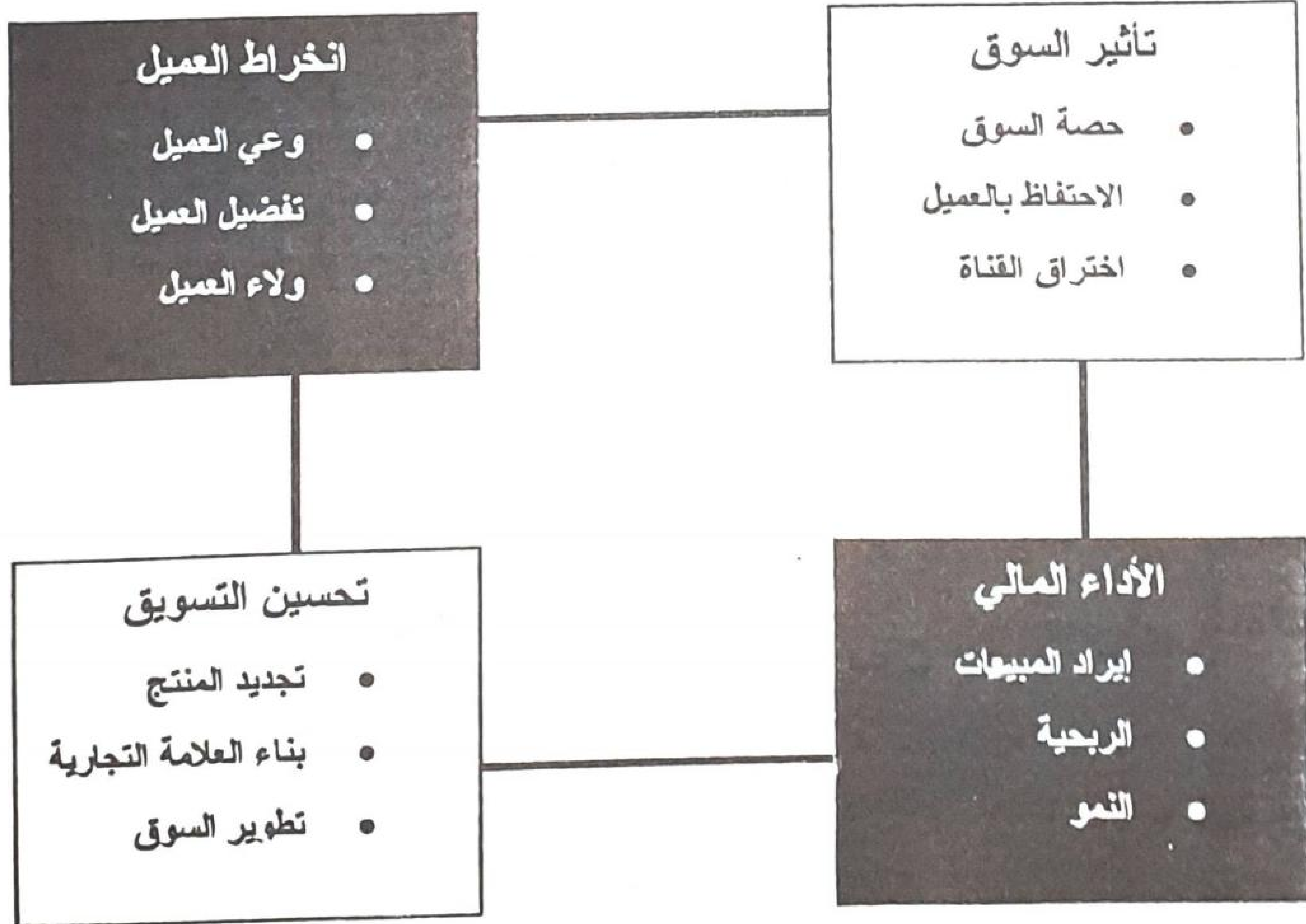
لقد درسنا بالفعل كيف يحفز التسويق قيمة المساهم ، وفي الواقع هذه نقطة البداية لاختيار المقاييس الصحيحة . إنها تتطلب منا أولاً أن نربط :

- **إنفاق التسويق بأنشطة التسويق** – كم تنفق على الإعلان ، العلاقات العامة (PR) ، تطوير المنتج ، إلخ .
- **أنشطة التسويق بدوافع الشراء** – كيف يخاطب الإعلان أولويات العملاء، مثلاً ، الجودة ، السعر ، الصورة ، إلخ .
- **أنشطة التسويق باتجاهات العميل** – كيف يحفز الإعلان تفضيل العلامة التجارية المتزايد ، القيمة المدركة ، إلخ .
- **اتجاهات العميل بسلوكيات الشراء** – كيف تترجم القيمة المدركة إلى علاوة سعر وتعدد الشراء ، إلخ .
- **نتائج المبيعات بالنتائج المالية** – كيف تترجم المبيعات وهوامش الربح إلى أرباح تشغيل ونمو .
- **النتائج المالية بقيمة المساهم** – كيف تترجم الأرباح والنمو إلى تدفقات نقدية في المستقبل ، ثقة المستثمر وسعر السهم .

بالطبع ، قد يحفز تفضيل العميل السلوك المباشر أو قد تخزن في ذهن العميل لبعض اللحظات في المستقبل (على سبيل المثال ، تذهب إلى معرض سيارات ، تحب سيارة معينة ، ولكن قد تحتاج إلى بعض السنوات ، قبل أن تكون جاهزاً ، أو قادراً على شرائها) .

نمطياً ، سوف يستثمر كارت الدرجات التسويقية هـذه الـديناميات والتدفق . استناداً إلى كارت الدرجات الموازن ، لابد أن تكون لـه الأبعـاد التالية :

- جذب العميل — Customer engagement
- تأثير التسويق — Market impact
- الأداء المالي — Financial Performance
- تحسين التسويق — Marketing improvement



نحن في حاجة إلى توظيف هذه الإيرادات المحتملة التي قد أنجزت ولكن لم تتحقق بعد . يشار إلى هذا عادة على أنها " حقوق ملكية العلاقة التجارية " ، إجمالي التدفقات النقدية المستقبلية التي تحفزها استثمارات اليوم . بالمثـل ، تطوير سوق جديدة ، تجديد المنتج أو بناء علاقة تفسر نسـبة كبيـرة مـن ميزانية التسويق ، ولكن قد لا تؤثر على المبيعات الحاليـة . بعـض هـذه الإيرادات الإضافية غير المحققة تذهب إلى ما وراء " حقوق ملكية العلامـة التجارية " حيث قد لا يعرف العملاء عنها شيئاً ، ولكن لا تزال مهمة لقياس قيمة التسويق ، وللمساهمين .

الإلهام (Diageo (2.12

Diageo واضحة تماماً حول هويتها ، ماذا تريد تحقيقه ، وكيف تحققـه . بينما الكثير من أغراض الشركات واستراتيجياتها تخفض إلى عبارات عامة، والتي تعتبر غير وصفية إلى حد أنها تكون غير ملائمة ، أو رقيقة جداً إلى حد أنها تكون سلعة . عملت Diageo بجد واجتهاد لتبين ذاتها بالتفصيل .



Source: diageo.com

توجد سبعة مكونات لتعريف Diageo :

- Diageo واضحة تماماً حول هويتها اليوم ، " الرائدة على مستوى العالم كدائرة عمل للمشروبات المتميزة " مع المجموعة الأوسع والأكثر اعترافاً من المشروبات المتميزة ذات العلامة التجارية العالمية .
- توجد رؤية جاذبة ذات توجه للعميل ، " تمجيد الحياة ، كل يوم ، وفي كل مكان " . في الواقع تأتي كلمة Diageo من اللغة اللاتينية بمعنى " نهار " ومن اللغة اليونانية بمعنى " عالم " .
- شركة Diageo لها هدف واحد توجه له طاقاتها وإمكانياتها ، يشبه بيان الغرض في الشركات الأخرى إنه " كل شاب يعشق على الأقل واحدة من علاماتنا التجارية "

- إن لها استراتيجية واضحة أيضاً تتمثل في " المثلث الاستراتيجي " التي تحدد الالتزامات التي سوف تحقق الهدف ، والتي تدرك حاجات كل أصحاب المصلحة في الشركة من العاملين ، إلى العملاء المستثمرين والمجتمع ككل .
- تدرك Diageo أنها تتكون من أجزاء كثيرة ، وتترك طبقتين في قاع المثلث – المبادرات والمعينات – التي تحددها كل دائرة عمل بالطريقة الأكثر ملاءمة .
- إنها تبين بالتفصيل القيم الأربع التي سوف تجعل هذا يحدث – أن تكون " عاطفياً مع العملاء " وأن تعطي الأفراد " الحرية لكي ينجحوا " وإن تكون " فخوراً بما نفعل " وأننا " سوف نكون الأفضل "
- أخيراً تذكرنا Diageo بما تريد أن تكون مشهورة به :

الأفراد . إطلاق إمكانيات كل عامل .

العلامات التجارية . استخدام وجهات نظر العملاء العظيمة لتقوية علاماتنا التجارية .

الأداء . المكسب حيث نتنافس .

في عام 2000 ، بدأت Diageo إعادة ترتيب استراتيجي تدعيماً لعلامات مشروباتها التجارية المتميزة والتي تضمنت فك ترابط اهتماماتها السابقة في أنشطة ليست متعلقة بالمشروبات كما في حالة المشاركة مع General Mills . ينظر إلى النمو العضوي للعلامات التجارية ذات العلاوة الجوهرية المتميزة على أنه مفتاح النجاح ، بينما تدرك الشركة أن عليها أن تأخذ القيادة في التسويق المسئول ، وخاصة بالنسبة للصحة وسوق الشباب .

تساعد علاماتنا التجارية الناس على تذكر الأحداث الضخمة وإلقاء الضوء على الأحداث الصغيرة . عندما تكون المسئولية بالنسبة لنا متعة ، فإنهم يمكنون الناس من تمجيد الحياة كل يوم وفي كل مكان .

ومع ذلك ، قيادة السوق ليست مقياس Diageo للنجاح . إنها تصنف نفسها بصورة عامة جداً (سنوياً في تقاريرها وعلى موقعها على الانترنت website) في مقابل مجموعة واسعة من الشركات التي تعمل في نفس المجال ، ومقابل مقياس أكثر دلالات يتمثل في العائد على : إجمالي العائد من خلال نمو رأس المال وأرباح الأسهم المسلمة إليهم على مدى السنوات الأخيرة . يقدم الجدول التالي رؤية عميقة إلى حد بعيد للأداء الحقيقي لدائرة العمل ، وشركات أخرى بدلاً من مقاييس سريعة الزوال أو ضيقة مجال التركيز . يتناول الجدول ترتيب الشركات طبقاً لإجمالي العائد على السهم في الفترة من 1 يوليو 2000 إلى 30 يوليو 2004 .

1	Yum! Brands	95%
2	P&G	58%
3	Kellogg	56%
4	Altria	46%
5	Diageo	40%
6	Unilever	39%
7	Anheuser Busch	38%
8	Nestle'	27%
9		22%
10	Gillette	22%

رحلتنا 60 إلى 100 في المائة تسويق

كيف تحفز أصحاب المصلحة في شركتنا لفهم أهمية بناء العلامة التجارية ، والنظر إلى التسويق على أنه وظيفة وفرع معرفة مهنية .

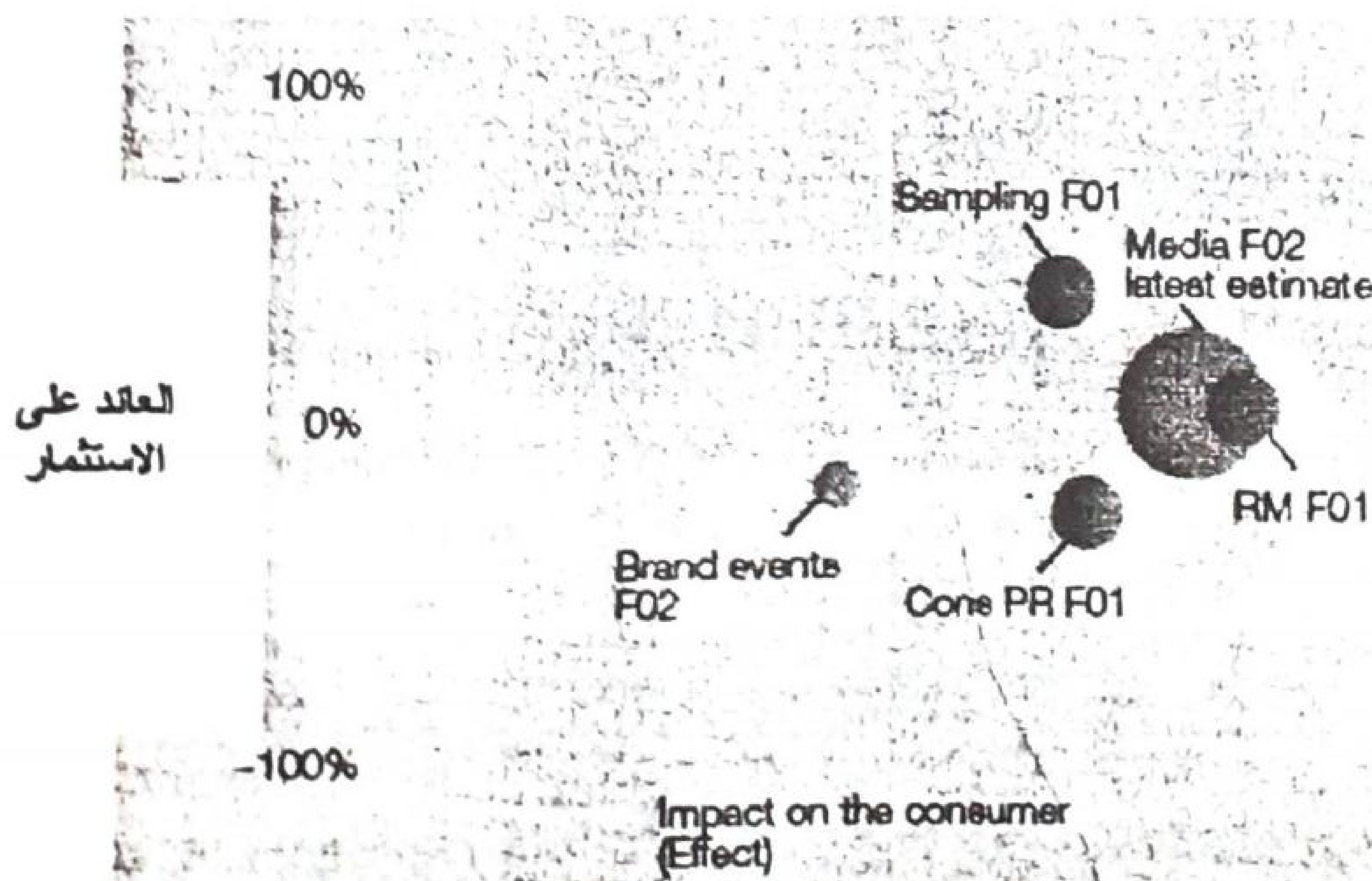
- أفهم وكن مستعداً لبيان الفرق بالتفصيل بين القيمة الدفترية لأصول والعلامات التجارية .
- إجمع الأدلة على أن بناء العلامة التجارية المتماسكة والإمكانيات تحسن عائد المساهم .
- أبحث وطور تواريخ الحالات حيث أنقذت العلامات التجارية القوية الأعمال اليومية .
- ضع العلامات التجارية باستمرار من خلال التغيير ، التطور – وليس الثورة .
- أفهم النمو على أنه دافع للقيمة مرتبط بتوفير التكاليف والفعالية .
- حاول أن تكسب تدعيم CEO لمناصرة التسويق .

لقد كان فريق التسويق في Diageo ناجحاً في الاستجابة للتركيز على الأداء الذي يغزو كل منظمة اليوم . لقد أثروا بنجاح على دائرة العمل لإدراك العلامات التجارية والتسويق باعتبارها القوة الدافعة للربحية والنمو المتواصل. تتمثل النتيجة في الرقابة الكفء على التكاليف ، وتعظيم قيمة المساهم . وبقيادة Rob Malcolm ، المدير العام التنفيذي للتسويق ، المبيعات والتجديد ، قد حققوا هذا خلال التحليل القائم على الحقائق ، التوضيح التفصيلي للعائد على الاستثمار للعلامات التجارية ، والشفافية الكاملة في تقاريرهم حول ما هو جيد وما هو رديء .

يرى Malcolm أن التسويق قد تغير قليلاً ، في الإدراك أو الحقيقة، ومنذ أيام اللورد Leverhulme الذي يفترض أن " نصف ما ينفق على التسويق هي أموال ضائعة ؛ إننا فقط لا نعرف أي نصف . في الواقع ، بالنسبة لكل ما يعرفونه ، قد يكون الوضع أكثر سوءاً لكثير من الشركات ، إذا أخذنا في الاعتبار نقص قدرتهم على القياس . إنه تحقق من أنه إذا كان على العلامات التجارية والتسويق أن تحفز دائرة العمل ، تحتاج الأشياء إلى أن تكون مختلفة . إنها تحتاج إلى أكثر من 50 في المائة نجاح . لقد انطلق في تتبع ما أطلق عليه ، " التسويق 100 في المائة "

في السعي لإقامة التسويق بنفس المكانة والتأثير على الأقل ، كما في حالة الإدارة المالية ، فقد تعرف على ثلاثة تحديات :

قياس التأثير والفعالية (الأدنى والأعلى)



المصدر : Source: diageo.com

- أن تبين بالتفصيل كم حجم القيمة التي يساهم بها التسويق إلى دائرة العمل .
- أن تبني مهنية حقيقية داخل الوظيفة في كل مكان .
- أن تنشيء محاسبة ومقياس واضح لهذا الإسهام .

بينما يمكن أن يقذف هذا بسهولة المسوقين إلى النهاية العميقة للاقتصاديات المعقدة ، بما يخلق نماذج تقارير spreadsheet التي كانت معايرتها صعبة إلى حد الاستحالة ، لانخراط أفراد الإدارة المالية في جدل لا ينتهي حول كيفية تخصيص التكاليف ، لقد اختار طريقاً مختلفاً : " اجعل المقاييس والقياس بسيطاً ، إذا أردت أي فرصة منها أن تسلم ويتم تبنيها ."

يستخدم المسوقون في Diageo الآن أدوات بسيطة لتقييم استثمارات التسويق على أن يدعمها بعض الدقة والتدقيق .

أولاً ، يوجد الشكل البياني لما هو ردئ وما هو ممتاز والذي يطلق عليه dogs and stars ، مصفوفة بسيطة مثنى ، مثنى تقيس الأداء المالي مقابل تأثير العميل . نمطياً ، إنه يريد أن يرى كل شيء في أعلى الجانب الأيمن من الشكل ، لذلك ، الأشياء التي في أسفل الجانب الأيمن تحتاج إلى اهتمام لتحسين كفاءتها ، الأشياء التي أعلى الجانب الأيسر تحتاج إلى اهتمام لتحسين جاذبيتها للعميل ، والأشياء التي أسفل الجانب الأيسر يتم التخلص منها . " إنها أداة بسيطة يفهمها كل مسوق ويحبها المدير العام المالي " .

ثانياً ، يوجد شكل بياني للمتابعة ، الذي تراجعه اللجنة التنفيذية كل ربع سنة . إنه يحدد فعالية الإعلان بحسب العلامة التجارية ، الوسيلة ، والسوق . تحدد الألوان أين يمكنه إثبات الفعالية ، وأين لا يمكنه هذا ، بينما تظهر الأسهم إذا ما كانت الأشياء تتجه إلى الأحسن أم إلى الأسوأ . في الواقع ، لقد أدرك أن أعضاء الإدارة العليا لم يكونوا مهتمين إلى الحد

المطلوب بالأرقام ، الاهتمام الأكثر بالنسبة لكسب الثقة بأن الأشـياء تحـت السيطرة .

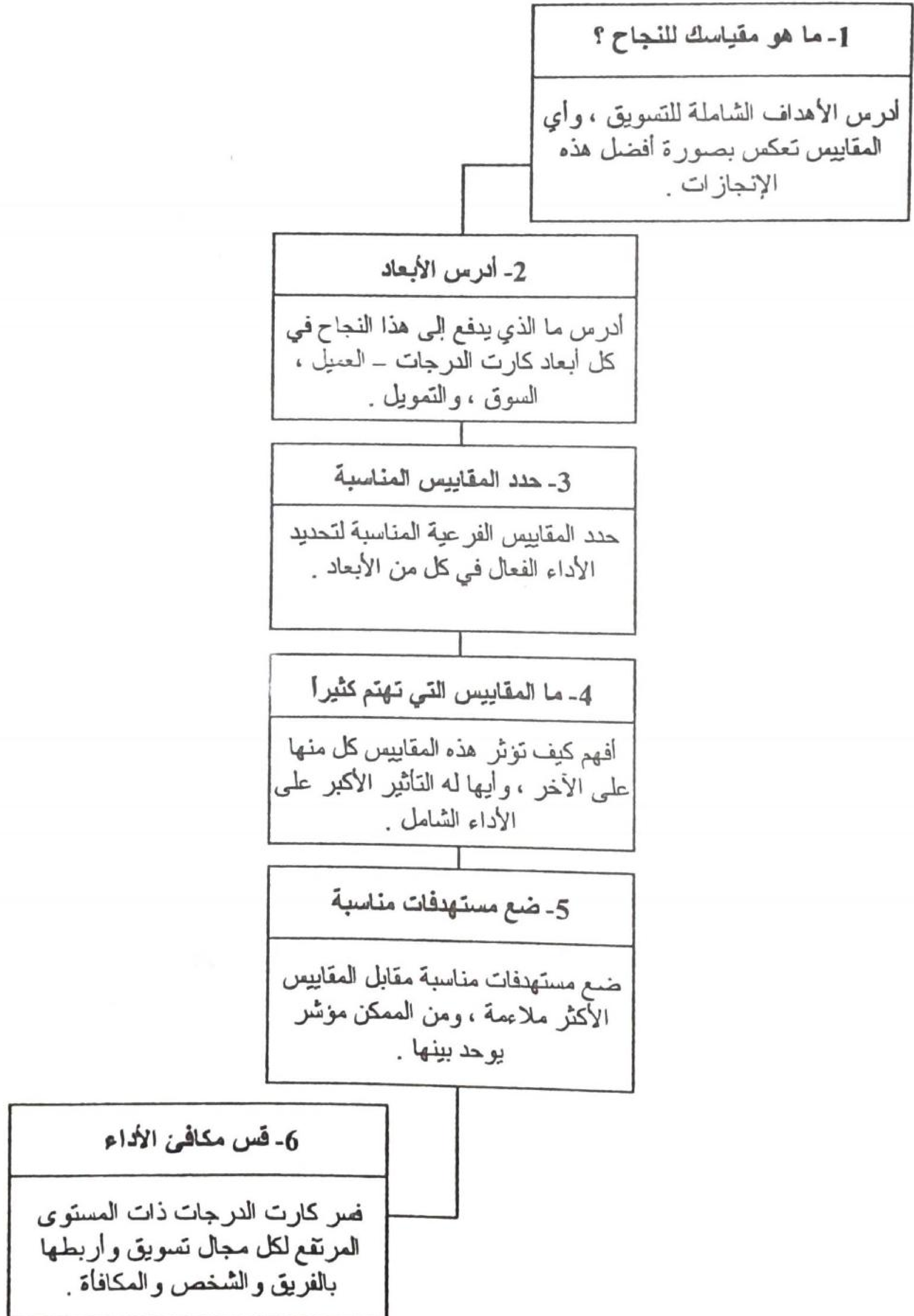


Source: diageo.com

بداية شعر Malcolm بالتوتر عندما عرض على المـدير العـام التنفيـذي الصورة الحقيقية لمجال عمله وما بها من نتـوءات وكـل شـيء . كانـت الاستجابة موحية : " هذه الصورة عن التسويق الأكثر أمانة وشفافية ، والتي لم أر مثلها من قبل " لقد بنت الثقة والإيمان ، لقد أظهرت أن إدارة التسويق فهمت ما الذي يهم دائرة العمل ، وبسرعة حسنت المصداقية المهنية المدركة لكل الوظيفة في دائرة العمل .

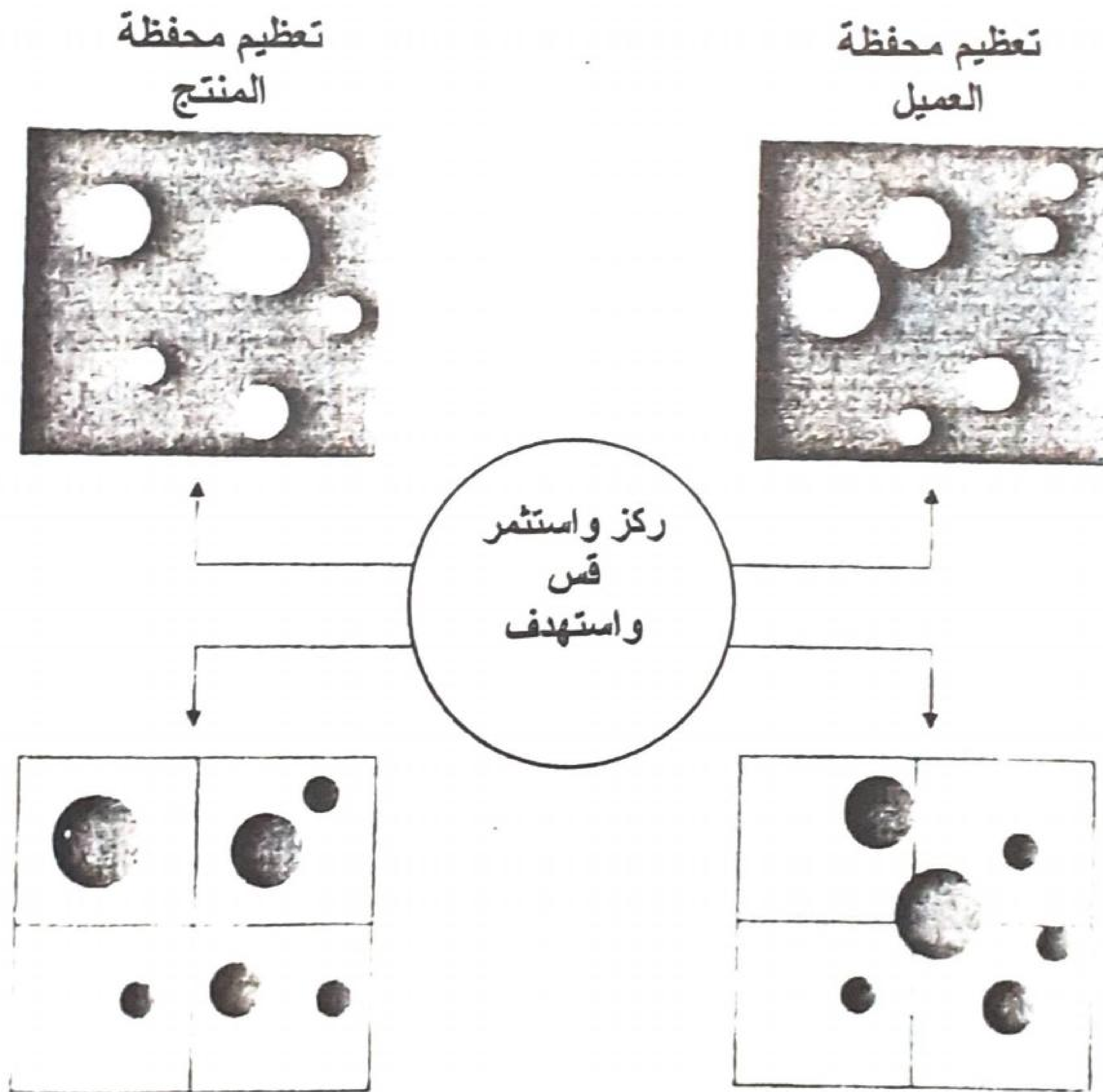
التطبيق (2.12) كروت درجات التسويق

ماذا يحاول تسويقك تحقيقه في النهاية لدائرة عملك ؟ كيف تقيس الأداء التسويقي ؟ ما هي المقاييس الصحيحة ، وأيها يهم كثيراً ؟ كيف تستهدف وتكافئ الأداء عند كل مستوى ؟



المفهوم (2.12) تعظيم التسويق

يجب دراسة تعظيم الأداء التسويقي على كل من المستويين الاستراتيجي والتشغيلي ، حيث الفائدة تكون قليلة في السعي لتعظيم الأنشطة إذا كان تركيزها على مجال ليس هناك احتمال لأن يكون مربحاً بصورة لافتة . في الواقع ، السعي إلى تسويق علامات تجارية أو منتجات محطمة للقيمة تؤدي فقط إلى المزيد من تحطيم القيمة . قد يكون لديك علامة تجارية ، : التي تحقق مبيعات وحصة تسويقية قوية ، وحتى الأرباح التشغيلية تبدو جيدة ، ومع ذلك ، لأن تكاليف رأس المال أكبر ، فإن أي مبيعات إضافية سوف تحطم القيمة .



ومن ثم ، يكون من المهم تعظيم الأداء التسويقي :

- تشغيلياً – تخصيص أكثر فعالية للميزانية ، الأفراد والشركاء (بمعني ، تعظيم الموارد) .
- استراتيجياً – التركيز على ما هو صحيح من الأسواق ، العملاء ، العلامات التجارية والمنتجات (بمعني ، تعظيم المحفظة) .
- تاكتيكياً – تتبع تأثير السوق ، تحديد اللحظات الصحيحة للعمل على استهداف العملاء ، أو تحفيز السلوكيات (بمعنى ، تعظيم المبيعات).

يمكن استخدام ROI التسويقية كإطار لتعظيم الأداء على كل من هذه المستويات ، مع الأخذ في الاعتبار التأثير على النتائج المالية في الأجل القصير والأجل الطويل . ومع ذلك ، في حالة أن الشركات سوف تسعى إلى المواءمة بين المصروفات والإيرادات باستخدام الممارسات المحاسبية التقليدية ، فإنه من المفيد أن تميز أحياناً بين التأثيرات طويلة الأجل والقصيرة الأجل .

إن تدشين منتج جديد تم تطويره هذا العام قد يدر عائدات هذا العام ، ولكن الكثير جداً في السنوات الثلاثة القادمة ، بينما كل تكاليف التطوير يجب أن تنشأ هذا العام . يمكن حساب القيمة الحالية لهذه الإيرادات المستقبلية ، وحساب ROI ، استناداً إلى(i) إيرادات هذا العام (ii) القيمة الحالية للسنوات المستقبلية، و(iii) القيمة الحالية الصافية لهذا العام والأعوام المستقبلية.

لا يعاني التسويق من قصور في النظريات والمصطلحات حول كيفية قياس المساهمة في أداء دائرة العمل طويل الأجل ، بمعني ، التدفقات النقدية المحتملة في المستقبل ، والقيمة الفعلية لدائرة العمل . بالطبع لا يمكن تفادي التحليل المالي الواضح ، ولكن توجد طرق متعددة لاستثمار المادة التي تحفزه .

الإلهام (3.12) *Stella Artois*

في عالم شديد التنافس حيث يتم تسويق الكثير من المنتجات بأرخص الأسعار. قد كانت شركة Stella Artois ، الاستثناء ، باعتبارها العلامة التجارية التي لم تخشى أن تروج نفسها على أنها " بالتأكيد مكلفة " . عدد قليل من العلامات التجارية يمكن تتبع جذورها التي قد تمتد إلى عام 1366 عندما أنشأ Den Horen لأول مرة مصنع للبيرة في Leuven ، بلجيكا . بعد قرون ، وفي عام 1717 ، تملكها Sebastian Artois أحد الموظفين وتولي إدارتها . كانت الشركة تنتج أساساً ما أطلق عليه بيرة البهجة حيث سميت بعد " نجمة الكريسماس " التي تبقى جزءاً من هوية العلامة التجارية . إنها تصنع من حبوب شعير مستنبته صناعياً ، ولها شهرتها بسبب الجودة والمذاق . قد كان الإعلان دائماً وبصفة خاصة مهماً للعلامة التجارية – محطماً الطراز والشكل في تسويق منتج البيرة رغم ارتفاع سعره في السوق.

" الغالي ثمنه فيه " أثبتت نجاحها كفكرة إلى حد كبير . ومع ذلك ، في بداية التسعينيات (1990) بدأت العلامة التجارية تفقد حصتها التسويقية، مع تزاحم السوق بالأنواع المتميزة .

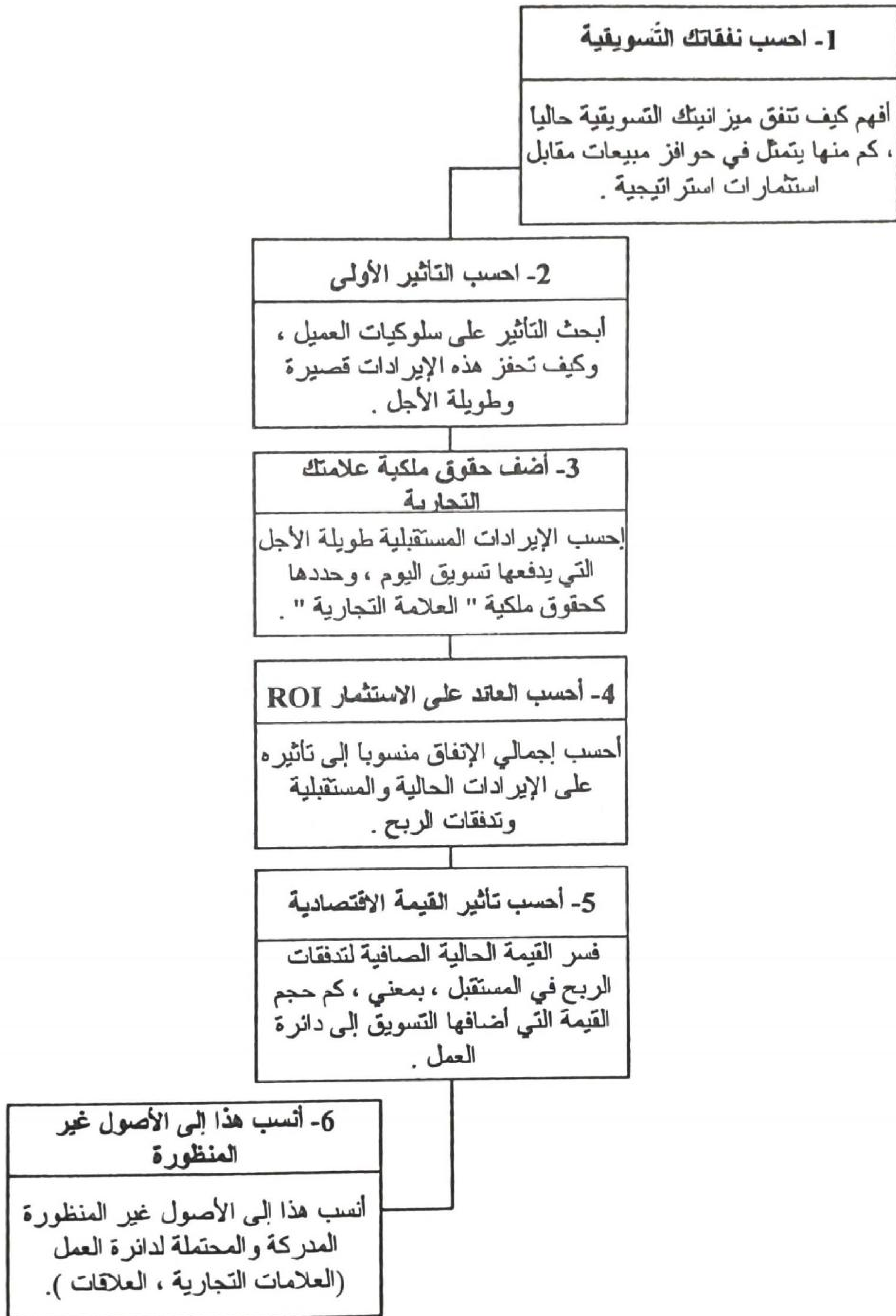
مع المزيد من الاختيارات الجيدة ، فإن سعر العلاوة بمفرده كان يبدو تمييزاً خطراً في الاعتماد عليه . ومع ذلك ، رفضت Stella Artois أن تتنازل عن مركزها ، بدلاً من ذلك ، اختارت أن تدعمه باستثمارات ربما أقوى في جودة المنتج . مع الاستمرار في استخدام خط الإنتاج ، و المزيد من التبريد ، قد قاومت Stella Artois الانهيار ، ويعاد تأسيسها الآن كأكبر علامة تجارية ذات علاوة في المملكة المتحدة UK .

التصميم أداة اتصال محورية في هذا المنهج . مبادرات التعبئة مثل زخرفة " العلبة " وإعادة تصميم صناديق الشحن يدعم جودة ومكانة العلامة التجارية . زجاجة Stella Artois التي تتسع للتر واحد قدمت في عام 2001 ، وفي خلال 12 شهراً من تدشينها ، فإن 66 في المائة من الأسر في UK تمتلك على الأقل واحدة . استناداً إلى الارتفاع القوي في هيكل المبيعات، فقد بقي نمو التوزيع قوياً أيضاً . قد ركزت اتصالات التسويق على إعلانات TV والمناصرة وترويج السعر خارج الأسواق التجارية ، بينما استخدم ميزة حضور البيع وتكنولوجيات تسليم المشروبات الجديدة .

ما بين عامي 1996 و 2003 ، قد رأت Stella Artois أحجامها تنمو بأزيد من 200 في المائة في UK ، مقارنة بنمو في الصناعة في UK بنسبة 60 في المائة . جعلها هذا الصعود ثالث أكبر علامة تجارية ، وتحقق الآن 8.9 في المائة من حصة السوق ، أكبر من ثلاثة أضعاف حصتها في عام 1996.

التطبيق (3.12) العائد على الاستثمار التسويقي

كيف تقيس العائد على الاستثمار في التسويق ، وخاصة عندما تكون معظم الإيرادات محفزة بإستثمارات لم تحدث في نفس السنة ؟



1- احسب نفقاتك التسويقية
أفهم كيف تتفق ميزانيتك التسويقية حاليا ، كم منها يتمثل في حوافز مبيعات مقابل استثمارات استراتيجية .
2- احسب التأثير الأولى
أبحث التأثير على سلوكيات العميل ، وكيف تحفز هذه الإيرادات قصيرة وطويلة الأجل .
3- أضف حقوق ملكية علامتك التجارية
إحسب الإيرادات المستقبلية طويلة الأجل التي يدفعها تسويق اليوم ، وحددها كحقوق ملكية " العلامة التجارية " .
4- أحسب العائد على الاستثمار ROI
أحسب إجمالي الإتفاق منسوباً إلى تأثيره على الإيرادات الحالية والمستقبلية وتدفقات الربح .
5- أحسب تأثير القيمة الاقتصادية
فسر القيمة الحالية الصافية لتدفقات الربح في المستقبل ، بمعني ، كم حجم القيمة التي أضافها التسويق إلى دائرة العمل .
6- أنسب هذا إلى الأصول غير المنظورة
أنسب هذا إلى الأصول غير المنظورة المدركة والمحتملة لدائرة العمل (العلامات التجارية ، العلاقات).

المفهوم (3.12) كتابة تقارير التسويق

واحدة من أكثر الخصائص حماقة في حجرة مجلس الإدارة يتمثل في أن أعضاء مجلس الإدارة يبذلون نمطياً أقل من 10 في المائة من وقتهم على 90 في المائة من عوامل نجاحهم . يبذل وقت أقل على مناقشة من أين تأتي الإيرادات ، وكيف يمكن تحسينها ، قبل أن تتقدم المناقشة بسرعة إلى الأداء التشغيلي وإدارة التكاليف .

يجب أن يتضمن الأداء التسويقي ويقود نمطياً جدول أعمال :

- اجتماعات مجلس الإدارة للأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين .
- مراجعات دائرة العمل ربع السنوية للمديرين والموظفين .
- تعليمات علاقات المستثمر الموجزة للمحللين ووسائل الإعلام .
- التقارير السنوية المتاحة لكل أصحاب المصلحة .

تخيل CEO يقف مدافعاً في الاجتماع التالي لمجلس الإدارة ، أو الصفحة الأولى من التقرير السنوي ، وأن العلامات التجارية والتسويق تصبح في بؤرة التعليقات ، وأداءها الحالي ، والاستثمارات التي تجري حالياً لتأمين وإثراء النتائج المستقبلية .

قد يبدو هذا مكاناً واضحاً لمراجعة عمل ما ، ولكن سوف تبدأ الأغلبية الساحقة مع التكاليف ، العمليات وسلسلة التوريدات . لماذا قادة دائرة العمل على هذا التردد في التركيز على التسويق ، أو على الأقل ، العملاء التي يركز عليها التسويق ، والإيرادات التي يحفزها ؟ بينما يمكن قياس سلسلة التوريدات في كل أنواع الوحدات وتكاليفها حقيقية وقابلة للتأثير ، فإن فهم ديناميات العلامات التجارية والتجديد ، الاتصال أو التوزيع أكثر صعوبة بدون أرقام.

لقد كان أحد تجار التجزئة مندهشاً نتيجة الانطباع الذي أحدثته التعليمات الموجزة التي تتحدث عن المستثمر عندما وصفت التأثير المالي في الحصول على " موديل جديد " من الممرات الضيقة لبيع الملابس الجاهزة قبل أسبوعين من ظهوره لدى أي شخص آخر في محلات الشوارع الكبيرة ، والتحفيز الذي تحدثه على المبيعات والهوامش الربحية المتزايدة . أدرس أيضاً قيمة البضاعة داخل المتجر ، أو قيمة أن تكون قادراً على إدارة ثلاث علامات تجارية لثلاث متاجر في أن يكون استهدافك أفضل للمتسوقين وتقسيماتهم المختلفة في الشوارع الكبيرة ، بدلاً من مجرد متجر واحد لكل الناس .

تكمل كتابة تقارير التسويق معلومات السيطرة المالية التقليدية المتحيزة داخلياً عندما تكون :

- **استراتيجية** . يحفز التسويق النجاح في الأسواق المستقبلية والتجديد ، ويبني العلامات التجارية والعلاقات لضمان نجاح الاستراتيجية .
- **مواجهة المظهر الخارجي** . يرتبط التسويق بالبيئة الخارجية ، يقتنص أفضل الفرص ، ويستجيب إلى العالم المتغير .
- **النظرة إلى الأمام** . ترتبط أغلبية الاستثمار التسويقي بالنجاح في المستقبل بدلاً من الأداء الحالي .
- **التقارير غير المالية** . توفر تحليل كمي ثري للأداء الحالي والرؤى المستقبلية ، مدعمة بمقاييس كمية . سوف تزود مثل هذه المعلومات المحللين ، المستثمرين ، وفي الواقع ، كل أصحاب المصلحة بآراء ووجهات نظر أكثر عمقاً ومفيدة عن زوايا منظور الشركة الحالي والمستقبلي . تحدد هذه الورقة التسويق وتفسر لماذا يجب ، وكيف يجب أن يدخل ضمن كتابة تقارير المستقبل بصفته مكون جوهري .

يجب أن يكون الأداء التسويقي سواء كان قصير الأجل أو طويل الأجل جزءاً محورياً في كل تقارير دائرة العمل ، وبينما المبادئ المحاسبية التقليدية قد لا تنصفه ، يوجد المزيد من الفرص المتزايده لكي يبين أعضاء الإدارة العليا بالتفصيل المعلومات غير المالية ذات النظرة إلى الأمام للمستثمرين (وفي الواقع كل أصحاب المصلحة) بطريقة تساعدهم على اتخاذ أحكام وقرارات أكثر تدعيماً بالمعلومات حول الرؤية المستقبلية لدائرة العمل .

Sarbanes Oxley مجموعة من المتطلبات الأكثر صرامة لكتابة التقارير من أعضاء الإدارة العليا قدمت عقب سوء كتابة تقارير الشركة عن فضائح السنوات الأخيرة ، بينما وجد عدد من الشركات تظهر إيراداتها مزدهرة بصورة مصطنعة في الأجل القصير ، مع ما يترتب على هذا من تحسين في سعر السهم . كانت هذه حالات تطرف وغير قانونية . أمثلة عن قيمة المساهم التي حصلت على اسم سيئ ، وفهمت بصورة سلبية على أنها أحد جوانب طمع المساهم مدفوعة بحوافز أداء قصيرة الأجل لكبار المديرين، بدلاً من تتبع القيمة الاقتصادية طويلة الأجل والتي يمكن تحقيقها من خلال العملاء فقط .

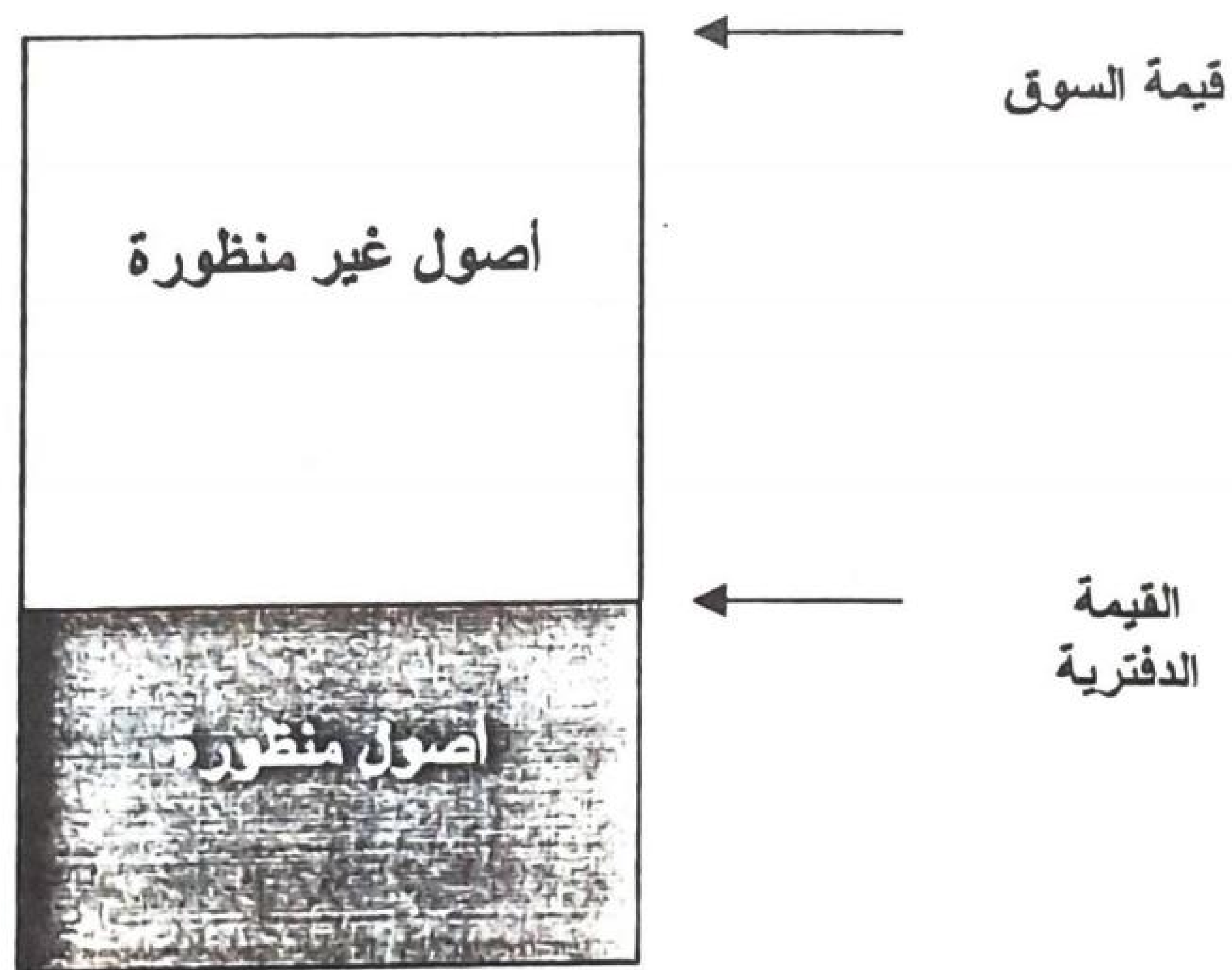
في أوربا ، وضع الاتحاد الأوربي EU دليلاً إرشادياً لكي تغير الشركات الطريقة التي تعد بها تقارير الأداء . على سبيل المثال ، في UK ، يشجع " مجلس المعايير المحاسبية " كل عضو إدارة عليا أن يكتب تقرير عن المنظور المستقبلي لدائرة العمل . إنه يشجع بصفة خاصة تقارير معلومات التسويق بالإضافة إلى الموارد البشرية HR (رأس المال البشري) ، وأيضاً CSR (الممارسات المسئولة بيئياً واجتماعياً) . هذه فرصة لافتة للمسوقين

للارتقاء بمنظور تأثيراتهم طويلة الأجل ، وبالنسبة للشركات لإثبات أنها سوف تحقق النجاح في المستقبل .

بصفة خاصة ، يجب أن يضمن التسويق أن الأداء الداخلي والخارجي ومساهمة القيمة في الآتي يتم توضيحها بالتفصيل :

- العائد على الاستثمار التسويقي ، بمعني ، الأجل القصير والأجل الطويل .
- أنشطة التميز الأساسية ، مثلاً ، الوقت إلى السوق ، المتجر من الداخل .
- المبادرات الاستراتيجية ، مثلاً ، الدخول إلى سوق جديد ، ابتكارات جديدة .
- الأصول غير المنظورة ، مثلاً ، العلامات التجارية ، وعلاقات العميل .

ربما الأكثر دلالة للمسوقين يتمثل في المعايير الجديدة الدولية لكتابة التقارير المالية بالنسبة لحساب الأصول غير المنظورة .



تمكن المعايير الدولية الجديدة الشركات الآن من التبيـــان التفصـــيلي والاحتفاظ بالأصول غير المنظورة المكتسبة على صفحات ميزانياتها تحـــت بنود تقسيمات محددة ، بدلاً من مجرد تجميعها تحت عبارة لا معني لها إلى حد ما " الشهرة " وتطلب أيضاً شطبها بمضي الوقت . الفئات الجديدة هي :

- الأصول غير المنظورة المرتبطة بالسوق (متضمنة أسماء التجارة، العلامات التجارية ، أسماء مجالات التخصص التجاري ، والبيانات الإدارية) .

- الأصول غير المنظورة المرتبطة بالعميل (متضمنة ، قوائم العملاء، عقود وعلاقات العملاء) .

- الأصول غير المنظورة المرتبطة بالنواحي الفنية (متضمنة الـــورق الأبيض ، الصور والفيديو ، وصلصة رنين الإعلانات) .

- الأصول غير المنظورة المرتبطة بالتعاقد (منتظمة اتفاقيات النشر ، عقود الإعلان ، حقوق التشغيل والإذاعة) .

الأصول غير المنظورة المرتبطة بالتكنولوجيـــا (متضـــمنة ، التكنولوجيـــا المرخصة ، برامج الكمبيوتر ، الإسرار التجارية ، مثلاً الوصفات الطبية أو طرق إجراء أشياء محددة) .

في الواقع ، على فرض أن الشركة استطاعت أن تثبت أن العلامة التجارية المكتسبة قد استعادت استحقاقها ، فإنها يمكنها أن تبقي على كشوف الميزانية بمضي الوقت . يمكن أن تظهر العلامات التجارية كرموز أو شعارات ، ولكنها نمطيا سوف تجمع معاً عدداً من الأصول المختلفة بطريقة أكثر شمولاً. ومع ذلك ، وبحماقة إلى حد ما ، العلامات التجارية التي قد تطورت عضوياً ، وتحديداً ، تكون غالباً الأكثر أهمية لدائرة العمل ، غير مسموح بها على كشوف الميزانية في أي وقت ، بما يسبب إرباكاً ، وتعاملات أعمق للعلامة التجارية ليست بالضرورة في صالح دائرة العمل .

أمثلة من الأداء التسويقي داخل التقارير السنوية تتضمن :

" في عام للتحدي بالنسبة لتجارة التجزئة في صناعة الطاقة في بريطانيا ، مع تأثيرات المناخ الدافئ ، بالإضافة إلى ارتفاعات في تكاليف السلعة غير عادية ، زادت British Gas رقم مبيعاتها بنسبة 2.4 في المائة إلى 6.2 بليون جنيه إسترليني (في عام 2002 : 6.0 بليون جنيه) . كان هذا يرجع إلى زيادة حصتنا التسويقية في مجال الكهرباء ، أسعار طاقة أعلى ، ونمو مستمر في خدماتنا المنزلية " .

(الفقرة الأولى في تقرير الشركة المالي عام 2003) Centrica plc

" كان إجمالي المصروفات التسويقية 702 مليون £ وذلك في عام 2003 بزيادة بنسبة 28 في المائة عن العام السابق ، وزيادة في أسعار الصرف المستمرة بنسبة 30 في المائة . يمثل هذا نسبة الإنفاق إلى إجمالي المبيعات 10.9 في المائة مقارنة بنسبة 10.3 في المائة في العام السابق . ترجع معظم هذه الزيادة إلى تملك (علامة تجارية) " . [(فقرة مالية من تقرير الشركة عام 2003) Cadbury Schweppes plc]

زاد الاستثمار التسويقي بالنسبة للمشروبات ذات العلاوة بنسبة 5 في المائة ، عضوياً إلى 1.185 مليون £ ، مع استثمار في العلامات التجارية ذات الأولوية العالمية إلى 4 في المائة لتصل إلى 769 مليون£ . ترجع الدوافع الرئيسة لهذه الزيادة إلى الإنفاق الأعلى على العلامات التجارية [مع ذكر التقارير للعلامات التجارية بالاسم] ، وتدشين بعض هذه العلامات " .

[(الفقرة الأخيرة من تقارير الشركة ، 2003) Diageo]

يجب أن يرتفع المسوقون إلى المعايير المحاسبية الجديدة ، لكي يفسروا بصورة أفضل القيم التي يخلقونها ، وقيمهم الذاتية إلى دائرة العمل .

لذلك يجب أن تكون كتابة التقارير التسويقية محتوية على بيانات كمية وعبارات نوعية :

- يجب أن يقاس الأداء الحالي ويراجع ، ويقارن بالسنوات السابقة . على سبيل المثال ، في إحدى الأسواق استمر النمو في مبيعات المنتج (س) بنسبة 7 في المائة ليصل إلى 2.5 بليون £ ، وبإجمالي ربحية وصلت إلى 26 في المائة . يرجع هذا إلى حد كبير إلى اختراق تجارة التجزئة بنسبة 92 في المائة لكبار التجار ، وعلاوة سعر بنسبة 42 في المائة ، مقارنة بالمنافسين . نتيجة لذلك، حقق المنتج " س " ربحاً اقتصاديا وصل إلى 625 مليون £ العام الماضي " .
- يجب أن توصف التوقعات المستقبلية نوعياً مع بعض القياسات الكمية . على سبيل المثال ، في السوق " س " وصل الوعي بعلامتنا التجارية الآن أكثر من 90 في المائة ، والاحتفاظ بالعملاء يقترب من 50 في المائة ، بما يضعنا على طريق نمو حصتنا إلى ما يقرب من 60 في المائة في ثلاث سنوات . في نفس الوقت ، سوف نستثمر 570 مليون £ في تطوير المنتج لتأمين 30 في المائة في السوق " ص " .
- يوجد الكثير من المقاييس التسويقية المستخدمة ، التي تستند إلى وعي الشركة وطبيعة السوق . يختلف تعريف وجودة القياسات ولكنها في تحسن . يمكن أن تكون :

- تتناول " الأجل القصير أو الطويل " : إيرادات البيع قصيرة الأجل بينما تقييم العلامة التجارية طويل الأجل ؛ رضا العميل قصير الأجل بينما ولاء العميل طويل الأجل .
- " مدخلات أو مخرجات " : مصروفات التسويق مدخلات ، بينما تفضيلات العميل مخرجات ؛ اختراق تجارة التجزئة مدخلات ، بينما حصة السوق مخرجات .
- استراتيجية أو تشغيلية : حقوق ملكية العلامة التجارية استراتيجية ، بينما الوعي بالعلامة التجارية تشغيلي ؛ عدد براءات الاختراع استراتيجي ، بينما خصم الأسعار تشغيلي .

نموذجيا ، سوف يستخدم كارت درجات المقاييس الموازن لتحفيز اتخاذ القرارات التسويقية وقياس الأداء . سوف تعاير الممارسة الأفضل الأنشطة التسويقية الملائمة للأداء المالي ، استناداً إلى فهم أهميتها النسبية والترابط بينها . بهذه الطريقة ، فإن الأنشطة أو المقاييس التي يمكن أن تكون أكثر تأثراً ، أو التي لها التأثير الأكبر على أداء دائرة العمل ، يمكن التركيز عليها وتناولها في كتابة التقارير . على سبيل المثال ، رضا العميل يعتبر ثقافياً ذا أهمية كبيرة في الشركات ، ولكن الدليل كبير على وجود ارتباط قوي مع خلق القيمة . وبالمثل ، إيراد العميل يعتبر من الأمور الجوهرية في بعض الصناعات وأقل دلالة في أخرى .

الإلهام (4.12) ــ رأس مال العميل

العملاء هم المورد الأكثر ندرة في دوائر الأعمال اليوم ، ومع ذلك ، يذهب معظم وقت الإدارة ، مجلس الإدارة ومحللي الاستثمار إلى حساب النقدية ، بدلاً من فهم كيف يمكن خلق هذا بفعالية .

ليس هذا فقط ، ولكن أيضاً مصدر التدفقات النقدية في المستقبل ــ التسويق ــ يناضل من أجل أن يقدم بنفسه بالتفصيل إلى الجماهير غير التسويقية . ليس هذا فقط لأنه غير قادر على توضيح تأثيره كميا بالمصطلحات المالية ، أو حتى أنه لا يزال يساء فهمه على أنه " جزء من الإعلان " ، ولكن لأن اللغة التي يغلف بها تقديم نفسه ، غالباً ، ربما تخلق المزيد من المقاومة من أفراد التشغيل أو النواحي المالية .

يناضل المسوقون أنفسهم لتوضيح ما تعنيه مصطلحات مثل البروز الإعلاني أو حقوق ملكية العلامة التجارية . بينما مجرد ذكرها إلى أحد أفراد النشاط المالي قد تسبب لهم إرباكاً . يحتاج التسويق إلى التعبير عن أدائه بلغة أكثر بساطة ، أو أن يعود إلى حيث بدأنا : يبذل أعضاء مجلس الإدارة أقل من 10 في المائة من وقتهم يتحدثون عن العملاء والإيرادات التي تأتي منهم، بينما يمثل هذا حوالي 90 في المائة من أداء دائرة العمل " رأس مال العميل " الذي تطور في المشاركة مع IPA و " جمعية التسويق " ، بينما عبارة جديدة لا تريد أن تضيف بصفة خاصة المزيد من التعقيد إلى اللغة المزدحمة بالمصطلحات ، إنها ببساطة حول تبيان القيمة التي تخلقها دائرة العمل من أنشطة ، يمكنك أن تقول ، " قيمة تركيز العميل " .

يمكن التعبير عن رأس مال العميل كالآتي :

- " سلة " من المقاييس القائمة على العميل يمكن تتبعها بمضي الوقت .
- مؤشر مرجح من المقاييس القائمة على العميل الأكثر أهمية .

- حاصل جمع التدفقات النقدية المحتملة في المستقبل التي تنسب إلى أنشطة العملاء .

قد تختلف هذه السلة من المقاييس القائمة على العميل اختلافاً واضحاً بحسب الشركات ، استناداً إلى ماله التأثير الأكبر على نتائج دائرة العمل في نماذج دائرة عمل كل شركة . ومع ذلك ، تخيل شركة يمكن أن يكون بها المستهدفات التالية :

- تفضيلات العملاء (نسبة مئوية (%) من الأفراد الذين يحبوننا)
- حجم العملاء (نسبة مئوية (%) من الأفراد الذين يشترون منا)
- الاحتفاظ بالعملاء (نسبة مئوية (%) من الأفراد الذين يستمرون معنا)
- مرجعية العملاء (نسبة مئوية (%) من الأفراد الذين يحدثون الآخرين عنا)

كل فرد في دائرة العمل يمكن أن يشعر أنه محفز أن يأتي إلى العمل لخلق رأس مال العميل ، بدلاً من الشئون المالية الصارمة ، وفهم طبيعة السلوكيات التي ساعدت على تحقيق هذا . لا يوجد أي عضو من أعضاء مجلس الإدارة يمكنه أن يحاول في أن هذه العوامل تستحق المراجعة الدورية ، وكل محلل يستطيع أن يستخدم هذه مباشرة للمساعدة على فهم إذا ما كانت هذه الشركة يحتمل بدرجة أقل أو أكثر في أن تتفوق في أدائها على أقرانها في المستقبل .

بحوث العميل نحن حالياً نبحث 90% من سكان UK . هذا اكبر من أقرب منافسينا بنسبة 79% . **تفضيلات العميل** 45% من عملائنا يقولون أنهم يفضلوننا . 60% من العملاء الحاليين ينوون استخدامنا المرة القادمة . **رضا العميل .** 27% من عملائنا يقولون أنهم راضون جداً 45% يقولون أنهم راضون إلى حد ما .	**تعاقدات العميل** 40% م العملاء عقود طويلة الأجل أكثر من سنتين **الاحتفاظ بالعميل** 67% من عملائنا قد بقوا لأكثر من سنة . نحن نسعى إلى زيادة معدل الاحتفاظ بنسبة 80% في السنوات الثلاث القادمة . **ولاء العميل** 60% من العملاء الحاليين ينوون استخدامنا المرة القادة 12% من العملاء يقولون أنهم سوف يزكوننا .
حجم العملاء لدينا الآن 12.2 مليون عميل قد نمى هذا بنسبة 12% عن العام الماضي . **حصة العميل** لدينا حالياً 33% من السوق البريطانية . **ناتج العميل** نحن نحصل على 365 $ لكل عميل يمثل هذا 45% أعلى من متوسط السوق	**نموالعميل** نتوقع نمو عدد العاملين بنسبة 15% على مدى السنوات الثلاث التالية . **تجديد العميل** 26% من ايراداتنا تأتي من تحريات الخدمات في السنة الأخيرة . نوقع 12% إيرادات السنة القادمة تأتي من منتجات جديدة
تكاليف السوق التاكتيكية ننفق 120 بليون $ على ترويج المبيعات والخصومات **الإيرادات** نحقق 2.1 بليون $ إيرادات . تمثل هذه 12% زيادة عن العام السابق **أرباح التشغيل** نحصل على 245 بليون $ من أرباح التشغيل . يمثل هذا 45% زيادة عن العام السابق .	**استثمارات التسويق الاستراتيجي** ننفق 180 مليون $ على تكاليف التسويق المرتبطة بالعلامة التجارية والعلاقات **الأصول غير المنظورة** لقد حسبنا ان علامتها التجارية ، وعلاقات العملاء والتوزيع تساوي 4.2 بليون $ **قيمة دائرة العمل** نتوقع ان الارباح سوف تنمو بمعدل 12-15% سنويا على مدى السنوات الخمس التالية

في الواقع ، التقرير الحديث لمؤسسة Tomorrow's Company الذي جاء تحت عنوان ترجمته ؛ " استعادة الثقة : الاستثمار في القرن الحادي والعشرون " يستنتج بأن " ثقة المستثمرين قد انهارت حديثاً ويعتقد بأن " النظام الحالي لا يخدم العملاء جيداً ـ الفشل في أن يتوافق مع حاجات العميل والنطاق الزمني ، والنقص في الشفافية والقابلية للمحاسبة تأكل الثقة في النظام " .

ليس فقط هذه المقاييس تستميل الكثير من الناس ، وتخترق تعقيدات دائرة العمل إلى ما هو أكثر أهمية ، ولكنها أيضاً تقدم مساهمة التسويق بصورة أكثر تعاونياً وبطريقة إيجابية .

التطبيق (4.12) ـ علاقات المستثمر

ماذا يجب أن تخبر المساهمين حول التسويق ؟ كيف تجعل التسويق محورياً لهذه الجماهير الاستراتيجية ؟ كيف يصبح التسويق البند رقم " 1 " في جدول أعمال مجلس الإدارة ، ملخصات المحللين ، أو التقرير السنوي ، وأيضاً المراجعة المالية والتشغيلية (Operational and finance reviw (OFR

1 - بين بالتفصيل القيمة الحقيقية للتسويق .

اصنع أساسيات التسويق عن طريق التبيان الدقيق لقيمته السوقية المضافة بالنسبة للعميل ، التجديد والنمو .

2 - تعرف على جدول أعمال مجلس الإدارة .

تأكد بأن هذه الموضوعات على قمة جدول أعمال مجلس الإدارة . استهدف تفكير أعضاء مجلس الإدارة القائم على التسويق لمناصرة القضية .

3 - تعرف على جدول أعمال المحللين .

اجعل قضايا التسويق بنود أولوية في اجتماعات علاقات المستثمر ، مع مساعدة المحللين على فهم دلالاتها .

4 - ادخل إلى التقرير السنوي .

خصص لهذه الموضوعات أوجه الصفحات الأولى في التقرير السنوي لكل من النواحي التاريخية وخطط المستقبل باستخدام OFR الجديدة .

5 - أنشئ حوار المستثمر .

أنشئ حوارا مستمرا ، من خلاله يطلب المحللون معلومات تسويقية ، وعلى أساسها يتخذ المساهمون القرارات .

6 - أثر على سعر السهم إيجابيا .

اثبت كيف يستطيع التسويق أن يحدث تميزا محسوسا وفي الحال في القيمة السوقية لدائرة العمل .

المسار الثالث عشر : المسوقون

الوقت ملائم للتسويق لكي يحتل مركز الدائرة على مسرح الأحداث

Time For Marketing To Take Centre Stage

" هل تريد أن تبيع مياه معدنية طوال حياتك ، أو تريد فرصة لتغيير العالم ؟ "

John Sculley

" العلامة التجارية بالنسبة للشركة تشبه تماماً السمعة بالنسبة للفرد . إنك تحظى بسمعة طيبة نتيجة محاولة عمل أشياء صعبة بصورة جيدة " .

Jeff Bezos

يجب أن يكون المسوقون المهنيون الأكثر أهمية ، تأثيراً وإلهاماً داخل مجتمع دائرة العمل . ولكن على مدى فترة زمنية طويلة قد كانت مواهبهم مقيدة بالتوصيف الوظيفي ، وظيفة تدعيم ، ومساهماتهم هامشية بالنسبة للتحديات الجوهرية لدائرة العمل . لا تستطيع دوائر الأعمال أن تبقى في أسواق اليوم بهذه المفاهيم .

تحتاج دائرة العمل إلى مسوقين ، وإلى تسويق أكثر من أي وقت مضى ، لترتفع إلى مستوى تحديات تعقيدات السوق والمنافسة الكثيفة ، لكي تكون القوة الدافعة المبتكرة والتجارية لدائرة العمل ، ولتتبني التوجه الحقيقي للعميل ، التجديد والنمو المربح . يوجد باب مفتوح للتسويق لكي يحتل مركز الدائرة على مسرح الأحداث ، لكي يحفز الاتجاه الاستراتيجي ويرتب توصيل النتائج ، لكي يكون وظيفة قوية ، والمجموعة الذهنية الكلية لدائرة العمل . ومع ذلك ، هذه تتطلب أن يتغير المسوقون . بينما توجد أمثلة جيدة لأولئك الذين قد ساروا على هذا الطريق بالفعل ، آخرون عليهم أن يصبحوا أكثر استراتيجية ، تجديداً وتجارياً . لم يسبق وجود وقت بهذه الإثارة لكي تكون مسوقاً .

مسوقون أكثر ذكاءً	مسوقون أكثر خيالاً
العميل . استخدم العملاء بصفتهم " قاعدة قوة " للتسويق ابتداءً من البصيرة النافذة إلى الاقتراحات والخبرات .	**المناصرون** . العمل عبر دائرة العمل لإلهام وضمان التوصيل الفعال للعملاء في كل وقت .
دائرة العمل . رؤية دائرة العمل ككل ، وكيف يجب أن تنتظم ، تركز وتتطور لاقتناص فرص الأسواق .	**المجددون** . تشجيع المزيد من التفكير الابتكاري عبر دائرة العمل ، وقيادة التجديد كانضباط محوري .
النمو . تحفيز النمو المربح من خلال التركيز الاستراتيجي على الأسواق ، العلامات التجارية ، التجديد والعلاقات .	**المحفزات** . أن تصبح القوة الدافعة لاستراتيجية ، واتخاذ القرارات ، والاستثمارات والأولويات في دائرة العمل .

ومع ذلك ، يجب أن يفعل المسوقون المزيد ، لكـــي يكونـــوا أكثـــر تركيزاً تجارياً في طريقة دخولهم إلى الأسواق ، أكثر تنافسية وابتكاريـــة ، وأكثر تركيزاً على المستقبل إلى حيث تتجه منظمتهم في مراحلها التالية . في الواقع ، ليس هذا غريباً أن يكون معظم المسوقين الناجحين اليوم ، لم يعـد غالباً يطلق عليهم مسوقين بعد . غالباً يأتي قادة التسويق اليوم تحت مسمَّيات مختلفة مثلاً المديرون التجاريون ، المديرون التنفيذيون لوحدات دائرة العمل، مديرو دائرة العمل لشئون تقسيمات السوق ، أو حتى مديرو العملاء .

يظهر مسح حديث أجرته شـــركة Mckinsey لصـــالح " جمعيـــة التسويق " أن مديري العموم التنفيذيين يريدون المسوقين أن يبذلوا المزيد من الجهد . أشار البحث إلى أولويات دائرة العمل كل منها لـــه ارتبـــاط وثيـــق بالتسويق .

- تحقيق نمو متواصل ، عضوي في أعلى مستوياته ــ مـــن خـــلال الاستثمار في العلامات التجارية ، مع فهم أفضل للعملاء ، المزيـــد من التجديد ، والتوازن المحسَّن بين الاستراتيجية والتطبيق .
- التكيف مع المزيد من اللوائح التنظيمية ــ الحاجة إلى بناء علاقـــات أفضل مع واضعي اللوائح التنظيمية لإحداث تأثير إيجابي في توجيه الأسواق ، لكي يكونوا أفراد الشركة مواطنين صالحين ، بدلاً مـــن تحدي كل شيء باعتباره تهديداً .
- إدارة التكاليف ــ العثور على طرق ذكية للعمـــل ، لأداء الأشـــياء بصورة أفضل وأكثر فعالية بدلاً من مجـــرد أداء الأشـــياء بـــنفس الطريقة ، بدلاً من النقد القاسي للطريقة التي تنفق بها التكاليف .
- سرعة واستجابة المنظمة ــ الحاجة إلى خفـــة الحركـــة للاســـتجابة للأسواق سريعة التغير ، أن تكون أقل التصاقاً لمنتجات ومهـــارات

معينة ، أن تكون أكثر تناغماً ثقافياً مع الحاضر والمستقبل بدلاً من الماضي .

من الواضح وجود تحديات وفرص لافتة للتسويق والمسوقين . أعضاء الإدارة العليا التنفيذيين CEOs شغوفون بصورة خاصة ، لتدعيم وتغذية العقلية التسويقية في كل أجزاء دائرة العمل ، وليس فقط وظيفياً من خلال التوصيف الوظيفي :

" من أن يكون لديك مسوقون ممتازون في أماكنهم الوظيفية ، إلى أن يكون لديك إمكانيات تسويقية في كل مكان " .

CEO ، شركة FMCG

إنهم يدعمون بالكامل الحاجة إلى التسويق لكي يكون قوة دافعة عبر دائرة العمل ، بما يحدث توجها كبيراً في اتجاه العملاء وتناغماً مع محفزات نجاح دائرة العمل . إنهم يفترضون أن هذا يتطلب دوراً جديداً أو على الأقل أكثر اتساعاً للتسويق ، بالإضافة إلى عقلية تسويقية جمعية لكل دائرة العمل :

" التسويق عبارة عن أن تكون لك وجهة نظر حول المستقبل "

CEO ، شركة FMCG

" التسويق الفعال يمثل الحافز الأساس لتدفق النقدية في المستقبل وقيمة المساهم "

CEO ، شركة FMCG

وجد البحث أنه بينما يعترف بالمسوقين من أجل إسهاماتهم الفريدة لدائرة العمل ، فإن هذا ليس بدون إحباطات :

- إن الطاقة التي توجه إلى أساليب التسويق تحتاج إلى أن تتبنى المزيد من التفكير التجاري ، مقاييس أفضل ، وقابلية للمحاسبة أكبر .

- إذا كان على المسوقين أن يقودوا التطوير الاستراتيجي ، فإنهم يحتاجون إلى أن يكونوا أكثر وعياً بدائرة العمل ، لديهم مهارات أوسع في دائرة العمل ومفردات تجارية أكبر .
- يجب أن يعمل المسوقون بصورة أكثر تعاونية عبر دائرة العمل لتحسين التركيز على العميل في كل دائرة العمل .
- يستطيع التسويق أن يأخذ موقع القيادة في الشركة إذا اكتسب مكانة أكثر ارتفاعاً بصورة لافتة عن طريق توصيل النتائج وتبيانها التفصيلي في مجال العمل التجاري .
- يحتاج المسوقون إلى بناء فهم أفضل بصورة تعاونية لهذه الموضوعات والأدوار ، سواء داخل مجموعاتهم أو عبر دائرة العمل ككل .

ومع ذلك ، لم ينظر CEos إلى المسوقين حالياً على أنهم على مستوى التحدي لإنجاز هذه المهام . بينما يعترف لهم بابتكاراتهم وطاقتهم ، فإنهم يدركون على أنهم أقل انضباطاً ويفتقرون إلى الإمكانيات الصحيحة ، وأيضاً باعتبارهم غير مرئيين ومتكبرين .

كيف يدرك CEOs المسوقين ؟

في أفضل الحالات	في أسوأ الحالات
مبتكر	غير منضبط
غير ملتزم	ليس له توجه للقيمة
مجتهد في عمله	متناقض مع نفسه
ملهم	اهتمام بالذات
عنصر أساسي	غير تجاري
عميق	ضحل
موهوب	غير قابل للمحاسبة

المصدر : جمعية التسويق

بينما يدرك CEOs الحاجة إلى التسويق ، فإنهم لا يريدون مسوقين خاضعين للتوصيف الوظيفي ، الذين لا يتناغمون مع أولوياتهم ، الذين هم بعيدون عن العملاء ، والمقاومون للتغيير ، الذين يقلقهم الأجل القصير ، والذين يدخلون ضمن بعض الأفراد الأقل قابلية للمحاسبة في دائرة العمل . أيضاً ، قد كان مثيراً للاهتمام تعريفات التسويق المختلفة على نطاق واسع داخل الشركات ، بما يعني أن اللغة داخلياً وخارجياً يمكن أن يساء تفسيرها غالباً . تعريف التسويق استناداً إلى الأنشطة الوظيفية ، ينظر إليه من زوايا متعددة :

- فرق التسويق " التجاري " كصورة ذهنية وسمعة للشركة ، بما في ذلك الاتصالات ، البحوث ، التطوير ، التسعير ، التوزيع ، المبيعات، CSR والتكامل .
- فرق التسويق " الوظيفي " مثل الاتصالات ، البحوث والتطوير ، التسعير ، تكامل التسويق ، CSR .
- فرق التسويق " الابتكاري " مثل الاتصالات والبحوث والتطوير .

- فرق التسويق " على مستوى الشركة " مثل الصورة الذهنية وسمعة الشركة ، علاقات المستثمر ، الاتصالات الداخلية ، CSR .

بينما المسوقون ، كما قد يتوقع المرء من مثل هذه المهن ، يبحثون بصورة مستمرة عن الأفكار الجديدة ، النماذج الجديدة ، الحلول الجديدة ، فإن هذا يمثل التفكير الاستراتيجي الأعلى ، التجديد والتطبيق التجاري التي يريد CEOs أن يروه . من غير المحتمل أن تتحدث عبقرية التسويق عن المفاهيم والتي جميعها نظرية وأكثر تجديداً . إن عبقرية التسويق تتناول إلى حد بعيد الطريقة التي تطبق بها المفاهيم ، كيف تتناغم بفعالية مع دائرة العمل ، كيف توجد بين كل من الابتكارية العميقة ، والانضباط الصارم لجذب العملاء ، وتوصيل نتائج غير مألوفة .

حينئذ عملت " جمعية التسويق " مع أعضائها هيئات مهنية أخرى لخلق بيان رسمي للتسويق " A Manifesto for Marketing " . إنه يحدد دوراً جديداً للتسويق ، وتعليمات ملزمة للمسوقين إذا كان عليهم أن يتبنوا بفعالية هذا الدور الجديد .

بيان رسمي للتسويق

يجب أن يعيد التسويق ترتيب نفسه طبقاً لأولويات دائرة العمل ، وأن يخلق قيمة غير مألوفة لكل من العملاء والمساهمين . يجب أن يتبنى المسوقون دوراً جديداً في المنظمة ، وأن يظهروا سلوكيات جديدة ، ويكتسبوا قدرات جديدة .

الدور الجديد للمسوقين

مناصرون للعملاء ـ استناداً إلى البصيرة التسويقية التي تتناول الحاجات الحقيقية للعملاء واهتماماتهم ، لكل من العملاء والوسطاء ، بما يضمن أن تصبح وعود العلامة التجارية كفئاً ، والحقيقة جاذبة .

- مجددون لدائرة العمل ـ اقتناص أفضل الفرص للتجديد عبر دائرة العمل ، مع توفير الوضوح في الرؤية ، والابتكار الأصيل لتحويل الأفكار الفضلى إلى سلع وخدمات متميزة .
- حوافز النمو ـ قيادة الشركة في تحفيز النمو المربح ، مع ضمان أن دائرة العمل تركز على أفضل الفرص لخلق ، تسريع ومواصلة التدفقات النقدية في المستقبل ، ومن ثم ، عائدات ممتازة للمساهمين .

إذا لم يستطع المسوقون التغيير ، حينئذ ، سوف يصبحون معزولين بصورة متزايدة ، ووظائفهم غير ملائمة ، بينما سوف تتطلع دائرة العمل إلى حالات أخرى من الانضباط أكثر استعداداً لقبول التحدي والقابلية للمحاسبة من أجل نجاح دائرة العمل .

التعليمات الملزمة للتغيير

لدى التسويق فرصة فريدة لتحفيز دائرة العمل ، لأن يتحرك إلى قلب صياغة الاستراتيجية ، لفهم ودمج العملاء أكثر عمقاً ، لتزويد زملاء العمل بالطاقة والتركيز ، وأن يعيد وضع نفسه كآلية لخلق القيمة . ومع ذلك ، عند افتراض هذه الأدوار الجديدة ، سوف يحتاج المسوقون إلى السلوك بطرق جديدة ، ويطورون إمكانيات جديدة . الأكثر أهمية أنهم يطلبون من المسوقين أن :

- **كن قابلاً للمحاسبة** – يجب أن يكون المسوقون قابلين للمحاسبة حول نمو ربحية دائرة العمل ، تحفيز اتخاذ القرارات والأولويات ، تحقيق التوازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل ، قياس وتبيان بالتفصيل للقيمة التي يتم خلقها .
- **تصرف بصورة تعاونية** – المسوقون في وضعهم المثالي يأخذون القيادة في العمل عبر دائرة الشركة ككل ، يحققون التوازن بين الاستراتيجية والتطبيق ، يستثمرون بصيرة العملاء يوصلون خبرات لافتة .
- **طوّر إمكانيات جديدة** – يجب أن يصبح المسوقون أكثر استراتيجيةً ، ابتكاريةً ، تجارياً ، تبنياً لعمليات ونماذج الأسواق الجديدة ، وترجمةً للغة العملاء إلى تلك الخاصة بالتمويل . يجب أن يتحمل المسوقون بصفة شخصية المسئولية عن سلوكهم وإمكانياتهم الذاتية ، ولكن يعملون أيضاً كمجتمع مهني لتغيير الإدراكات والتأثير على السوق ككل .

المصدر : جمعية التسويق

الإلهام (1.13) – نستلة ('Nestle)

" نستلة تغذي العالم "

لتأكل قطعة شيكولاته ، لتشرب كوباً من الماء ، لتعد مأدبة عشاء ، لتغذي كلبك ، لتتمتع " بالآيس كريم " . في كل من هذه الحالات ، الاحتمال ، أنك قد اخترت منتج " نستله " ، وبينما العلامة التجارية كانت في الماضي مخبأة وراء واحدة من علامات منتجات التجارية الكثيرة – نسكافية ، كيت كات ، ماجي Buitoni ، وغيرها كثير – فإن العلامة التجارية للشركة تستخدم بصورة متزايدة لتدعيم محفظتها الواسعة ، كدليل آخر للجودة .

تأسست نستله ، ومركزها الرئيسي في مدينة Vevey بسويسرا عام 1866 ، بواسطة Henri Nestle ، واليوم أكبر شركة أغذية ومشروبات على مستوى العالم . تعتمد استراتيجية الشركة على النمو من خلال " التجديد والتجدد " . لا يمكن التضحية أبداً بالإمكانيات طويلة الأجل من أجل الأداء القصير الأجل ، على أن تكون الأولوية تزويد الناس بالمنتجات الأفضل والأكثر ملاءمة " أينما كانوا ، ومهما كانت حاجاتهم ، وفي كل مراحل حياتهم "

عندما كان المسوق الأعلى في نستلة في أجازة مرضية طويلة ، انتقلت مهام الوظيفة إلى المستوى الأعلى Peter Brabeck بدلاً من التفويض إلى أدنى . Brabeck ، هو الآن CEO مع خلفية تسويقية يتولي الآن المسئولية اليومية لعدد 8000 منتج نستلة ، مع 20.000 متنوعات ، وميزانية تسويق 2.5 بليون دولار تولد إيرادات أكثر من 65 بليون دولار .

" نحن شركة منتجات علامة تجارية استهلاكية " هذا ما قاله Brabeck . ينظر إلى التسويق على أنه آلة النمو ، والعلامات التجارية أساسية في هذا . يتمثل مفتاح النجاح لهذا في مشاركتها مع تجار التجزئة ، مدركة أنها بدلاً من دخولها في حرب التكاليف معهم ، فإن تحدى نستلة الأكبر أن تجد طرقاً للعمل بصورة أفضل مع كبار الموزعين للنجاح المتبادل . إنه يفترض أن بعضاً من منافسيها قد استسلموا بالاتفاق على تطوير المزيد من البنود التي تحمل شارة مملوكة لتجار التجزئة يقول Brabeck . " هذا تعبير نهائي عن FMCG في فشل المنتج لخلق قيمة . "

لكي يخاطب هذا التحدى قد ركز المسوقون لديه على أن يكونوا " مولدين للطلب " من خلال بصيرة العميل ، الاتصال ، الترويج ، المبيعات وتجارة التجزئة ، وبينما يكونون أيضاً " حراساً للعلامة التجارية " ، يحمون

ويطورون العلامات التجارية الجوهرية من خلال البحوث ، التجديد ، والتطوير .

في الواقع ، قد شكلت نستلة محفظتها الضخمة في عنقود من ست علامات تجارية تحت مظلة واحدة – نستلة التي تصل حصتها إلى 40 في المائة في قطاع أعمالها ، Maggi، Nescafe ، Nestea ، وأغذية الحيوانات المدللة . على سبيل المثال ، قد نمت نستلة بصورة لافتة كعلامة مدعمة على المنتجات في تشكيلة تمتد من الألبان وحتى الشيكولاته والآيس كريم ice cream .

لقد وضع Brabeck التسويق في مركز الدائرة على مسرح الأحداث، جزئياً بسبب إخفاقه مع الهياكل التنظيمية السابقة . كان التسويق سابقاً وظيفة إلى حد كبير سطحية ، وغير خاضعة للمساءلة في " تنظيم المصفوفة " ، حيث كان التسويق قادراً على تحفيز بعض أوجه التحدي ، وليس الكل ، وبصورة مهمة ، سوف يسعى إلى قياس ROI على الإعلان ، بدلاً من ROI لدائرة العمل .

رئيس التسويق هو الآن مسئول عن سبع وحدات من دائرة العمل الاستراتيجية – كل منها فئة أغذية مختلفة ، كل منها مسئولة عن تطوير استراتيجية أعمالها على المستوى العالمي ، والتي تحفز البحوث والتطوير R & D ، تقود إلى الإنتاج ، الأداء على مستوى المنطقة والمستوى المحلي . يؤدي هذا إلى ربط العلامات التجارية والمنتجات بالمحليات ، والعلاقات القوية مع تجار التجزئة . يوجد اتجاه واضح نحو العميل ، مع المسوق متحكماً ومسئولاً بالكامل عن أداء دائرة العمل .

التطبيق (1.13) - إدارة الأسواق -

كيف تدير الأسواق بفعالية ، وتشكلها برؤيتك ، وتحفز التغيير داخلها ، وتؤثر على هياكلها ولوائحها ؟ كيف تتأكد من أن هذا التفكير يحفز دائرة العمل ككل أيضاً ؟



المفهوم (1.13) مناصرة العميل

يجب أن يكون المسوقون مناصرين ومدعمين للعميل ، مع التأكد بأن رؤية العميل متاحة في كل أرجاء المنظمة ، تحفز القرارات وإجراءات التركيز . نتيجة لذلك تكون القرارات أكثر ترشيداً ، متوازنة وفعالة ، وخبرة العملاء أكثر إرضاءً ، مرتبة ، متماسكة ويتم توصيلها بكفاءة . يتطلب هذا من المسوقين أن :

- يبينوا بالتفصيل رؤى العميل من حيث أولوياتها وقابليتها للتطبيق ؛
- يتحملوا مسئولية موضوعات العميل (مثلاً ، الصحة والبيئة) ؛
- يتأكدوا من أن المنظمة تفهمها وتستفيد بها ؛
- يقودوا المنظمة في توصيل الوعود إلى العميل بفعالية ؛
- يبنوا علامات تجارية تعكس وتحفز أولويات العملاء ؛
- يتأكدوا من أن دائرة العمل تبني علاقات عميل ناجحة .

أحياناً قد احتفظ المسوقون بالمعرفة عن العملاء وسعوا إلى إقامة علاقات معهم داخل مجالات وظائفهم الخاصة . من الواضح أن هذا غير ممكن وغير مرغوب . إنهم يجب أن يكونوا القوة الموجهة لكل أجزاء دائرة العمل في جعل التركيز على العميل ذا معني والتأكد من أن الوعود تصبح حقيقة ملموسة .

سوف يتطلب هذا أن يناصر المسوقون بحيوية كل معلومات العميل كجزء أساسي من دورهم ، وأن يعملوا بجد واجتهاد لتحليل بحوث السوق ، وأن يجدوا رؤى حقيقية ، وأن يجعلوا البحوث والرؤى أكثر سهولة في الوصول إليها وأكثر شمولية . للتأكد من أن الرؤية مرتبطة وقابلة للتطبيق ، على المسوقين أن ينصتوا ويفهموا موضوعات دائرة العمل والوظائف الأخرى . تطبيق هذه الرؤى على موضوعات دائرة العمل والفرص

الأساسية ، والاندماج بصورة أكبر في اتخاذ القرارات في كل الوظائف وعلى كل المستويات .

لدى المسوقين المسئولية للتأكد من أن موضوعات العملاء تأتي في مرتبة أعلى من جدول أعمال دائرة العمل . عليهم أن يأخذوا موقع القيادة في تطوير وتسليم مقترحات العملاء ، والتبيان التفصيلي وبوضوح أكبر لكيفية توصيل المقترحات تشغيلياً .

لا يمكن أن يكون التوجه إلى العميل إلزامياً ، حيث يلزم أن يعمل المسوقون مع زملائهم للتأثير وإقناعهم لكي يتوجهوا بصورة أكبر نحو العميل ، للتوصيل بصورة أكثر شخصية وبطريقة تتفق مع العلامة التجارية . يعني هذا طريقة للعمل أكثر انفتاحاً وتعاوناً ، ومن خلال فرق عمل غير وظيفية أو هيكلية ، على أن يوجه العملاء قيادة الوظائف المتقاطعة على مستوى دائرة العمل .

في بعض المنظمات يتم تشجيع هذا بإنشاء قادة يناصرون خبرة العميل داخل قطاع معين أو علامة تجارية محددة . في بعض المنظمات يكونون مديري خبرة العميل ، أو مديري قسم أو فئة من العملاء ، بينما في أخرى يمثل هذا جوهر دور إدارة العلامة التجارية .

الإلهام (2.13) خطوط الطيران البريطانية

أسست خطوط الطيران البريطانية (BA) في عام 1973 من الاندماج بين مؤسسة الطيران المملوكة للدولة وشركة خطوط الطيران الأوربية البريطانية . عين Lord King رئيساً لمجلس الإدارة في عام 1981 بغرض إعداد خطوط الطيران للخصخصة ، وعين Colin Marshall كمدير عام

تنفيذي في عام 1983 . تم خصصت (أصبحت ملكية خاصة) حاملة الطائرات الملكية في عام 1987 .

ما بين King ، و Marshall تحولت الشركة ذات التسيير السيء إلى شركة رائدة في خدمة العميل . ركز التغيير الثقافي المبكر على أهمية العاملين الذين يوصلون خدمات ممتازة إلى العملاء ، باعتباره الطريقة إلى الربحية ، وذلك من خلال برنامج أطلق عليه " الأفراد أولاً "

أصبح التسويق وخدمة العميل بؤرة دائرة العمل . في الواقع أصبحت BA واحدة من شركات دوائر الأعمال ذات المرتبة الأولى في خدمة العميل، والتي قدمت فكرة العلامات التجارية ، التعبئة ، والتصنيف المميز للاقتراحات المختلفة للعملاء المختلفين ، مع الجمع معاً بين الكثير من المنتجات المختلفة وعناصر الخدمة كرحلة خبرات متواصلة ومتماسكة .

كان الإعلان هو الأساس في تغيير الإدراكات وترويج لفكرة " خط الطيران المحبوب عالمياً " من خلال صور قابلة للتذكر تتناول أفراد من حول العالم يأتون معاً . أصبح " النادي التنفيذي " واحداً من الرواد في ولاء العملاء . وبالطبع ، كانت هناك " الكونكورد – حالة فن السفر بلا زمن – تمكن المسافرون من الوصول في JFK قبل إقلاع الطائرة من لندن – طبقاً لساعاتهم .

على مدى بعض السنوات ، عندما نما سوق السفر على مستوى العالم ، ازدهرت BA على هذا المنهج ، على الرغم من تكاليف اشتداد المنافسة . ومع ذلك ، اندلاع حرب الخليج الأولى ، وارتفاع أسعار النفط ، وزيادة تحدى المنافسة ، وعدم الكفاءة الناتجة عن عدم القدرة لتغيير ممارسات العمل التشغيلية سرعان ما وضعت مناصرة العملاء في مشكلات .

جـــاء أولاً ، صــــعود Richard Branson's Virgin Atlantic ، مستهدفاً بعضاً من طرق BA الأكثر ربحية ، وما يطلق عليه " الحيل القذرة" حيث اتفق الخطان على ما يمكن اعتباره منافسة مقبولة . في نفس الوقـــت ، حدث تصادم بين الإدارة والاتحادات المهنية ، وقـــد كلفـــت الاضــطرابات الناتجة الشركة مئات الملايين من الجنيهات . في عام 1997 ، اتخذت شركة الطيران خطوة جريئة في وضع العلامة التجارية حيث اســتبدلت بأشــكال علاماتها المحلية تصميمات ذات طابع عالمي .

إنها تريد أن تظهر للعالم أنها لم تعد بريطانية ومتحفظـــة ، ولكنهـــا عالمية ومهتمة برعاية عملائها . بينما تصوير مفهوم فكرة العلامة التجارية بطرق متعددة له مزايا كبيرة ، فقد تعرضت التصميمات الجديدة إلى اســتياء صاخب من قدامي المسافرين البريطانيين ذوي الصوت العالي ، الذين مــن الواضح أنه كان لا يزال لهم تأثير في حجــرة اجتماعـــات مجلــس الإدارة وذبلت فكرة التصميمات الجديدة تدريجياً .

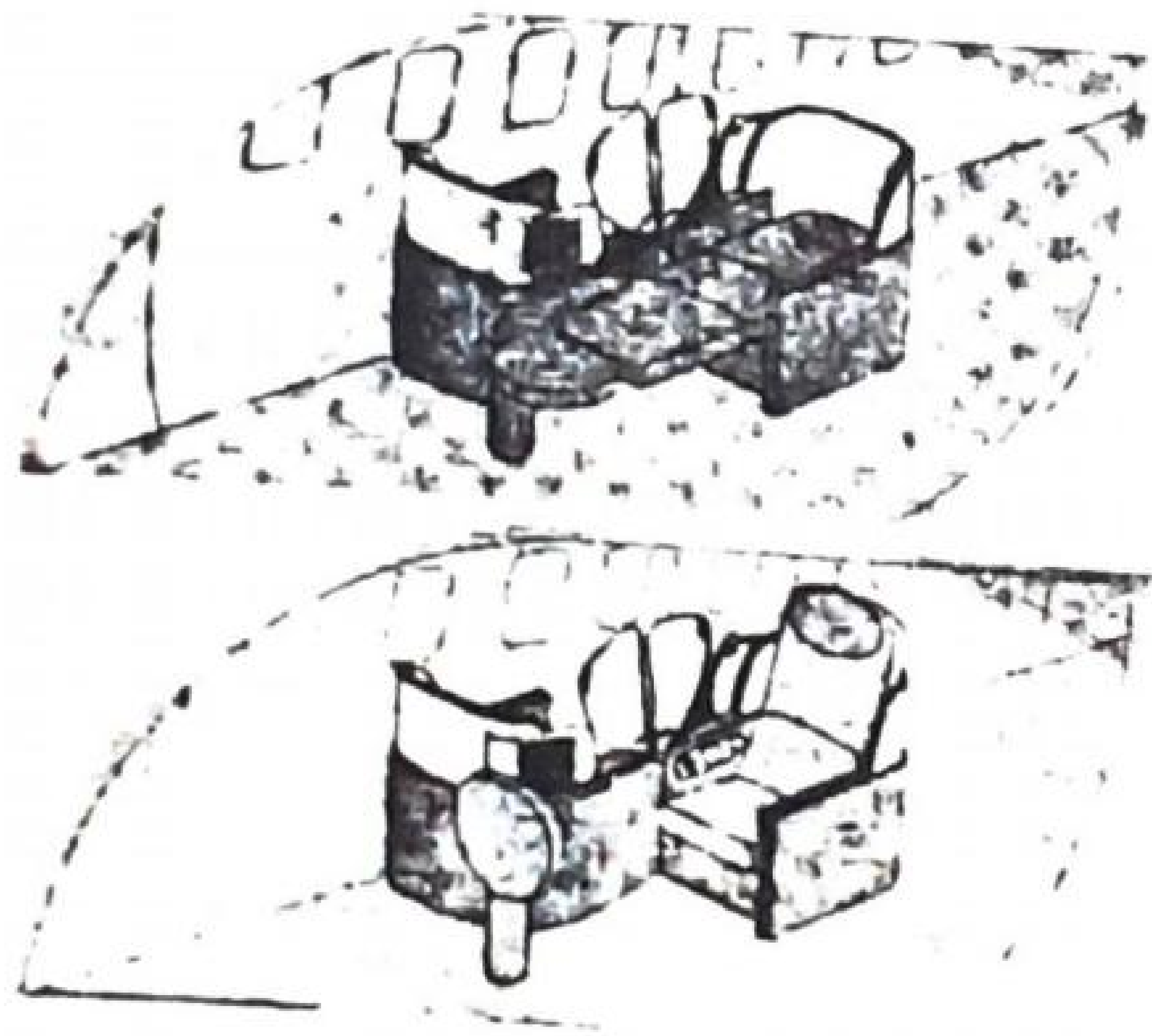
كان سوق خطوط الطيران يتطور بسرعة ، وأدركـــت PA ، إنهـــا كانت في حاجة إلى تشكيل مصيرها بيدها بدلاً من أن يكون بأيدي آخرين . بدأت التحالفات مهمة بصورة ضخمة ، المشـــاركة فـــي تكـــوين رحـــلات الطيران، تزامن الجداول ، التوحيد بين برامج النشرات الإعلانية المتكررة ، وعقود امتياز علامتها التجارية إلى عدد من شركات الطيران المحلية التـــي تعمل في أسواق صغيرة تعتبر غير اقتصـــادية بالنســـبة لــدوائر الأعمـــال الرئيسة.

ومع ذلك ، كان ينظر إلى الاندماجات والتملكات على أنها محورية . بعد الفشل في الاستحواذ على USAir خصصت PA حجم ضخم من الوقت لخلق اندماج مع شركات الطيران الأمريكية والتي كانت غير ناجحة إلى حد

كبير بسبب الشروط القاسية التي وضعت على ممرات هبوطها في مطار Heathrow والذي تعتبره الشركة من أهم عوامل نجاحها . لقد أجبرتها اللوائح التنظيمية للمطار على استخدام ممرات هبوط وإقلاع ضيقة .

في نفس الوقت ، قد استمر تسويق BA ، تحت قيادة المدير التجاري Martin George في وضع معايير الصناعة ، مع قيادة تطوير تحالف One World لخطوط الطيران ، والبحث المتواصل عن طرق جديدة للارتقاء بعلاماتها التجارية ، لإثراء تجارب عملاء ، وتحسين كفاءة مبيعاتها، التسويق وخدمة العميل من خلال اتفاق ضخم على موقع الانترنت ba.com وإعادة إنشاء سمعة وقيادة الشركة .

قد بقيت إدارة العلامة التجارية الانضباط المحوري عبر دائرة العمل . وفي الواقع ، إدارة العلامة التجارية في دوائر الأعمال الخدمية تتعرض لتحديات متنوعة كثيرة بخلاف تسويق علامة تجارية قاصرة على منتج واحد مادي ومنظور . توصف العلامات التجارية الخدمية بالعدد اللانهائي من التفاعلات مع العملاء ، ومن ثم ، فإنها تعتمد على الكثير من العمليات التشغيلية ، الكثير منها يتم توريده عن طريق أطراف ثالثة ، والأكثر دلالة أن الأفراد هم الذين يوصلون الخدمات .



المصدر Source thetravelinsider com

على خلاف بقوليات Heinz المعلبة ، حيث الطعام جيد والتعبئة ملائمة حتى إذا قام بتسليمها مساعد مبيعات مشاكس في متجر تجزئة قذر ، فإن علامة تجارية الخدمة كل شيء . في خبرة السفر واحد مشاكس أو مكتب قذر يمكن أن يؤثر على إجمالي إدراك العلامة التجارية وخبرة العميل . أدركت BA إن إدارة العلامة التجارية كان يمثل سلطة عليا ، ولا يمكن أن توجد ببساطة في برج عاجي . إن عليها أن تتبنى كل جزء في دائرة العمل .

بينما شركة خطوط الطيران البريطانية تمثل العلامة التجارية الرائدة التي تجلس على قمة كل شيء ، فإن تحديد وعود العلامة التجارية للعملاء على أنها خط طيران سليم وآمن وتتمتع بأفضل جداول التوقيتات والالتزام الدقيق بالمواعيد المحددة ، فإن علاماتها التجارية الفرعية – متضمنة : Club World , Club Europe , Euro Traveller ، تحديد الاقتراحات للعملاء الأكثر ارتباطاً وموضوعية ، والمنتجات والخدمات التي تشكل الخبرة .

يفكر مدير العلامة التجارية في BA في العميل وليس المنتج ، أفقياً وليس رأسياً . مدير العلامة التجارية في Club World إجمالي خبرة المسافر الذي يترك وطنه ، مكان وقوف السيارة ، المراجعة ، الطيران ، الوصول ، والقيام بما يحتاجون إلى القيام به عند وصولهم . هذه ، وحوالي 20 نوع خدمة آخر تشكل خبرة Club World .

مهمة مدير العلامة التجارية في معظمها عبارة عن تنسيق مجموعة معقدة من التفاعلات بصورة لا تصدق – العمل مع المبيعات ، المراجعة ، سلطات المطار ، قاعة الانتظار إكرام الموردين ، طاقم الكابينة ، السيارة والفندق ، والكثير لضمان أنهم يمكن أن يسلموا خبرة علامة تجارية كاملة

ومتماسكة وليس بها ثغرات . في الواقع ، ليس لدى مدير العلامة التجارية ميزانية مباشرة كبيرة ، إنها بدلاً من ذلك ، توجد لدى فرق العمل الوظيفية . يتطلب هذا منهجاً تعاونياً مؤثراً يعمل عبر دائرة العمل لتدعيم ، ربط ، وتشجيع تسليم خبرة العلامة التجارية المميزة والمتماسكة بلا ثغرات لكل عميل .

هذه هي إدارة العلامة التجارية كنظام انضباط لدائرة العمل ككل .

التطبيق (2.13) إدارة العلامة التجارية

كيف تدير العلامات التجارية فيما وراء نظام الانضباط التقليدي للعلامات التجارية FMCG القائمة على المنتج ؟ كيف تدير العلامة التجارية للشركة التي تذهب إلى أبعد من الدور التسويقي ؟ كيف تدير تسليم العلامة التجارية التي تضمن كل فرد في الشركة والشركاء أيضاً ؟ كيف تضمن أن العلامة التجارية تتناغم مع دائرة العمل والسوق وتبقى حية ؟

1 - عرف بوضوح علامتك التجارية

عرف علامة شركتك التجارية ، فكرتها الجوهرية . وفسر معناها ومضامينها لكل فرد داخليا

2 - اجعل العلامة التجارية تتناغم مع أصحاب المصلحة

تأكد من ان العلامة التجارية تتناغم مع حاجات العميل ، العامل والمساهم والمجموعات المرتبطة

3 - إعكس العلامة التجارية في دائرة العمل

إربط العلامة التجارية بالغرض الجوهري لدوائر الأعمال ، محفزة من CEO ، وتسلم من خلال استراتيجية .

4 - ترجم العلامة التجارية إلى اقتراحات

طور مجموعات من اقتراحات قيم العملاء والعاملين التي تجعل العلامة التجارية ملائمة وذات معني للناس .

5 - أوصل العلامة التجارية كخبرات

ترجمة العلامة التجارية إلى وعود في شكل تجارب متماسكة لكل عميل .

6 - أدر أصول العلامة التجارية غير المنظورة

أدر ودعم العلامة التجارية كأصول غير منظورة قيمة محددا ومنميا حقوق ملكيتها وقيمتها .

المفهوم (2.13) تجديدات دائرة العمل

يجب أن يكون المسوقون " مجددي دائرة العمل " مستجيبين لظروف السوق سريعة التغيير ، محددين أفضل الفرص ، ومحفزين للتجديد ، ومستغلين كل هذا بصورة مبتكرة وتجارية .

على الرغم من أن صوت التجديد يدوي عالياً كمطلب مسبق اليوم في دوائر الأعمال ، فإنه من النادر أن يجد له مكاناً للاستقرار في المنظمات، وحيث يكون من الأفضل أن يتبناه كل فرد ولكن أيضاً يمكن أن يفقد حيث لا يمثل مسئولية محددة لأي فرد . إن تخصيص دور للتجديد يمكن من الاستجابة السريعة والأفضل لاتجاهات السوق ، اللوائح التنظيمية ، المنافسة والتكنولوجيا لانتهاز أفضل الفرص الاستراتيجية والمتميز والنمو .

يستطيع المسوقون تبني هذا الدور بفعالية ، والذي يتطلب منهم أن :

- يبينوا بالتفصيل طبيعة التغير ومستقبل أسواقهم ؛
- يكونوا أكثر حيوية في تناول التغيرات في اللوائح التنظيمية بإيجابية؛
- يكتشفوا بصورة مبتكرة تطبيقات جديدة للسوق من التكنولوجيات المنبثقة ؛
- يقودوا تطوير المنتج وتجديد دائرة العمل ؛
- يركزوا جهودهم على أفضل الأسواق ، العملاء والمنتجات ،
- يتأكدوا من أن التجديد أسرع وأكثر نجاحاً .

كما هو الحال مع دور مناصرة العميل ، سوف لا يصبح المسوقون بين عشية وضحاها مؤهلين لكل هذه المهام ، يجب أن يكون لديهم بعد النظر والطاقة لتبني الدور ، تحدياته وفرصه ، ويحصلوا على لقب الأداء الأفضل من أي فرد آخر .

يجب أن يكون المجددون في دوائر الأعمال أكثر استراتيجية ، مع التركيز على التطبيق أيضاً ، أن يكون لهم الريادة في فهم كيف سوف تتطور الأسواق في المستقبل ، وأن يفهموا على وجه أفضل الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية على النطاق الأوسع . يضعهم هذا في مكانة المشاركة في تطوير استراتيجية السوق التي أصبحت جوهر استراتيجية دائرة العمل . مثل هذه الاستراتيجيات شمولية من خطط التسويق الوظيفي المدفوعة بالنشاط .

يجب أن يأخذ المسوقون الريادة في الفهم والاستجابة لتغييرات اللوائح التنظيمية ، والحصول على فهم أفضل للتكنولوجيات الجديدة وتطبيقاتها ؛ في الواقع ، يجب أن يكونوا القادة في دراسة كيف يمكن لتكنولوجيات الشبكات أو أنماط التغير الاجتماعي أن تحدث تحولاً في أسواقهم ومقترحاتهم .

التجديد أكثر من مجرد تطوير للمنتج ، بمعني أن منهجه الابتكاري والتجاري يمكن تطبيقه على أي أوجه في دائرة العمل – من سلاسل التوريد إلى نظم الأجور ، تناول الشكاوي إلى إدارة المعرفة . عملياً ، يجب أن يتعلم المسوقون أن يجددوا بالكامل وظائف ، خبرات أو نماذج دوائر أعمال أيضاً .

يجب أن يؤدى المسوقون التسويق بطرق أكثر ابتكارية – الكثير من تفكيرنا حول التوزيع ، التسعير والاتصال قد تغير قليلاً في الأربعين (40) سنة الأخيرة . بينما انبثقت تكنولوجيا ووسائل اتصال جماهيري جديدة ، فقد استمر أداؤنا للأشياء بطرق مماثلة إلى حد كبير .

الإلهام (3.13) فيلبس Philips

Royal Philips Electronics واحدة من أكبر الشركات المنتجة للإلكترونيات الاستهلاكية على مستوى العالم ، برقم مبيعات حوالي 30 بليون جنيه استرليني . يسلم كل هذا من خلال : شبه موصلات فيلبس ، إضاءة فيلبس ، نظم فيلبس الطبية ، وإليكترونيات Philips Consumer وأجهزة فيلبس المنزلية والرعاية الشخصية .

تأسست شركة فيلبس في عام 1891 بواسطة الأخوة Gerard and Anton Philips في Eindhoven ، هولندا . كانت منتجاتهم الأولى بصلات الإضاءة ، وتقريباً جاء التنوع بعد 50 عاماً – أولاً ، الأموس الكهربائية ، وبعد ذلك ، شرائط الكاسيت المسموعة والتي كانت ناجحة على نحو مذهل .

فيلبس أكبر شركة إليكترونيات أوربية . تأثيرها في كل مكان ، حتى إذا لم يعترف بها دائماً . على سبيل المثال ، تنتج فيلبس سنوياً 2.4 مليون لمبة متوهجة ، 30 مليون صمامات (أنابيب) صورة ؛ 60 في المائة من تليفزيونات العالم تحتوى على منتجات فيلبس ، 30 في المائة من المكاتب على مستوى العالم تضاء بلمبات فيلبس ، 2.5 مليون عمليات القلب الجراحية تنفذ باستخدام تكنولوجيا فيلبس .

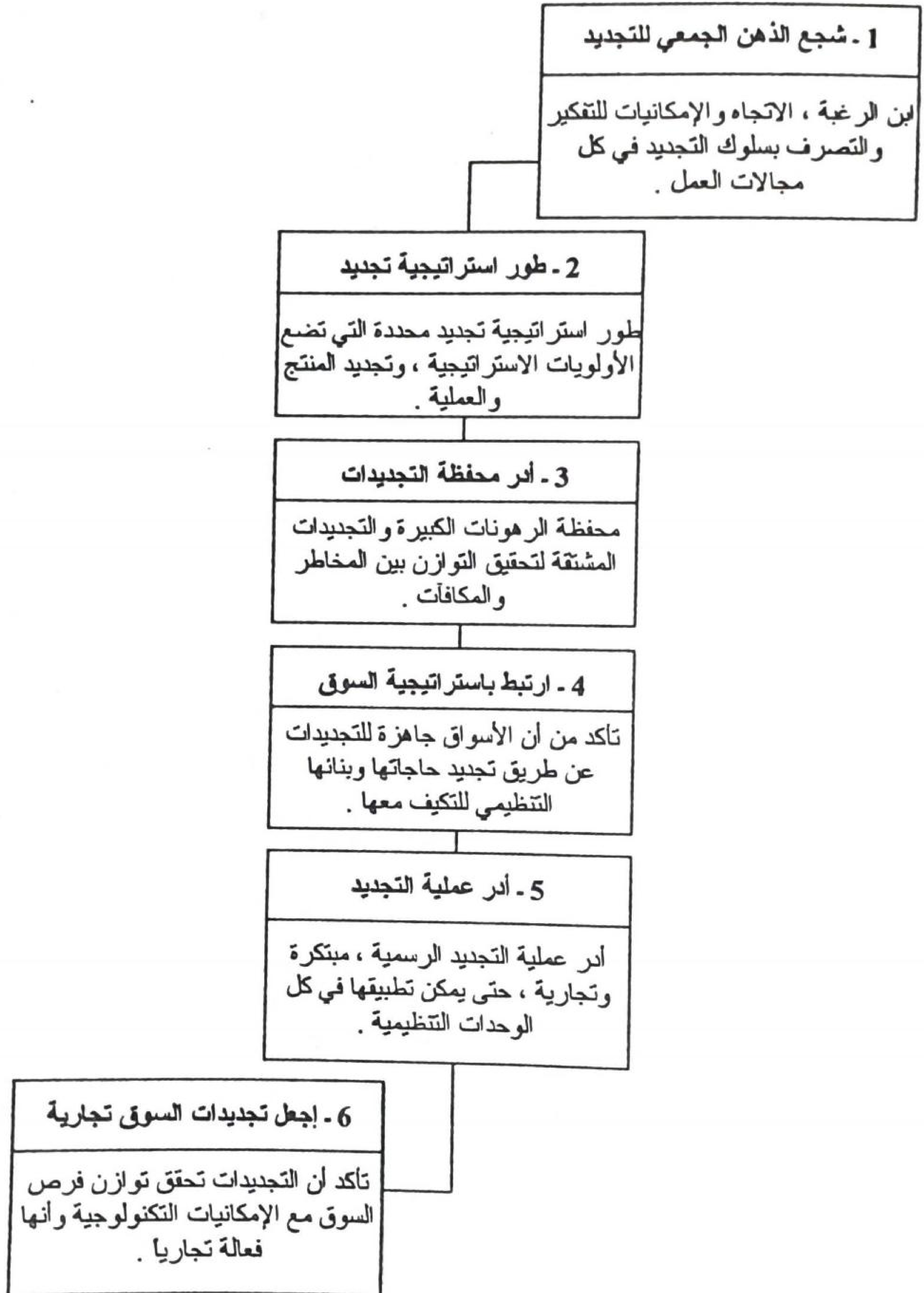
بينما قد حظيت شركة فيلبس باعتراف تميزها الإلكتروني ، وابتكاراتها ، غالباً ، كان يمكن أن تأتي في مؤخرة التجديد . إنها أخفقت في ابتكار منتجات تجذب الناس – مع تصميم يستولى على العاطفة ، ويجذب الانتباه والذي يجعل المنتج يتقدم الطوابير . نتيجة لذلك ، قد فشلت في توحيد مناهجها ، ابتكاراتها ومعاييرها الجديدة . إنها اخفقت في قيادة السوق عندما كان يجب أن تفعل هذا .

ربما الدافع الأكثر تأثيراً في السوق فيما يتعلق بشركة فيلـبس ، لـم يكن العميل أو المنتج " خريطة الطريق التكنولوجية " . حفز هذا دائرة العمل ثقافياً ، بحيث كل مدير يستجيب لمحددات الوقـت ؛ متـى سـوف تكـون التكنولوجيا الجديدة متاحة ، وبالتالي متى سوف يكون المنتج المشتق الجديد جاهزاً للسوق .

السوق والعميل يخطران على الذهن فيما بعد . يمثل هذا دفعة مـن المنتج في أسوأ الحالات . البعض من المسوقين الشباب الذي قد كبروا فـي شركات غير تكنولوجية . وقائمة على المستهلك أدركوا هذا الفشل ، وبـدأوا تحدى خريطة الطريق التكنولوجية . لقد انشأوا خريطـة طريـق العميـل لمنافستها ، انطلاقاً من فهم اتجاهات السوق والعميل ، نضـوج المنافسـة ، ومتى يكونون جاهزين للتكنولوجيا . خلقت خريطة العميل والمنتج - بينمـا انطلقت في اتجاهات عديدة - تدعيماً إيجابياً لما يجب تطويره ، متـى يـتم تدشينه ، ومتى يوضع ويسوق بأكبر فعالية ممكنة .

التطبيق (3.13) - إدارة التجديد

كيف تدير التجديد ، الاستراتيجية والعملية ، المبادرات الضخمة على مستوى دائرة العمل ، على طول الخط مع مشتقات المنتج ؟ كيـف تتأكـد مـن أن الأسواق جاهزة لتجديداتك ؟ وأنها تحقق نتائج تجارية ؟


1 - شجع الذهن الجمعي للتجديد
ابن الرغبة ، الاتجاه والإمكانيات للتفكير والتصرف بسلوك التجديد في كل مجالات العمل .
2 - طور استراتيجية تجديد
طور استراتيجية تجديد محددة التي تضع الأولويات الاستراتيجية ، وتجديد المنتج والعملية .
3 - أدر محفظة التجديدات
محفظة الرهونات الكبيرة والتجديدات المشتقة لتحقيق التوازن بين المخاطر والمكافآت .
4 - ارتبط باستراتيجية السوق
تأكد من أن الأسواق جاهزة للتجديدات عن طريق تجديد حاجاتها وبنائها التنظيمي للتكيف معها .
5 - أدر عملية التجديد
أدر عملية التجديد الرسمية ، مبتكرة وتجارية ، حتى يمكن تطبيقها في كل الوحدات التنظيمية .
6 - إجعل تجديدات السوق تجارية
تأكد أن التجديدات تحقق توازن فرص السوق مع الإمكانيات التكنولوجية وأنها فعالة تجارياً .

المفهوم (3.13) – محفزات النمو

يجب أن يكون المسوقون محفزين للنمو ، يقتنصون أفضل الفرص لتنمية الإيرادات ، وضمان أن النمو مربح وله تأثير إيجابي على قيمة المساهم .

لدى دائرة العمل آلاف الأفراد يديرون التكاليف ، يناقشون ويكتبون التقارير باستمرار حول أدائهم من منظور التكاليف على كل مستويات المنظمة . وعملياً ، الدافع الذي لا يلين للكفاءة ، يعني أنهم وفرق عملهم يبذلون الكثير من الوقت يفكرون حول كيف يمكنهم تخفيض التكاليف إلى ما هو أبعد .

ومع ذلك ، قليل من الأفراد يناصرون النمو ، بينما يسعى مديرو المبيعات إلى تنمية حساباتهم الشخصية ، ومديرو العلامة التجارية علاماتهم، كثير من الناس الذين ليسوا قادة في دوائر الأعمال ، يأخذون المنظور الشامل لدائرة العمل ، ويركزون على نمو خط القيمة .

كما هو الحال مع العملاء والتجديد ، فإن النمو من الأمور الإلزامية لدوائر الأعمال ، والذي يدركه كل فرد ، ولا يناصره مباشرة أي فرد . يستطيع المسوقون أن يجعلوا من أنفسهم عناصر محورية لدوائر الأعمال ويؤثرون بحيوية على اتجاهها ، بإثبات قيادتهم هنا أيضاً .

ما الذي سوف يحتاج المسوقون إلى فعله بصورة مختلفة ؟

- تحديد فرص السوق الأفضل لتحفيز النمو المربح .
- المساهمة في الاستراتيجية والتخطيط بصورة أكبر من خلال البصيرة النفاذة والتحليل .
- إثارة الطلب بالتركيز على الأولويات والتسويق الفعال .
- الارتقاء بالعلامات التجارية والعلاقات لتحقيق نمو طويل الأجل متواصل .

- الخضوع للمساءلة حول أدائهم من خلال مقاييس واضحة .
- التبيان التفصيلي لقيمة هذه المبادرات داخلياً وللمستثمرين .

بينما كثيرون سوف يدعون المسوقين إلى أن يكونوا أكثر تجارياً لكي يفهموا دوائر الأعمال وبينون بالتفصيل قيمتهم الذاتية ، ولكن أن يكونوا محفزين للنمو يتطلب الكثير : أن يكونوا استراتيجيين ومجددين ، وأيضاً تجاريين . إن هذا يعتمد على بصيرة العميل والتركيز على التجديد ، لتوفير قيادة على مستوى دائرة العمل ، قيادة ليست وظيفية .

إنها تتطلب أنه يجب على المسوقين أن يحسنوا معرفتهم بعمليات وموضوعات دوائر الأعمال ، وأن يطبقوا المزيد من التحليلات الدقيقة لتحديد الفرص المربحة وبذل المزيد من الوقت على التحليل الاستراتيجي لأسواقهم . من الواضح ، أنه على المسوقين أن يعملوا أكثر قرباً بصفة خاصة مع الاستراتيجية والمالية للقيام بهذا ، وأن يجدوا الطرق الملائمة للانغماس بالكامل في الاستراتيجية وعمليات تخطيط دائرة العمل .

يجب أن يعلِّم المسوقون دائرة العمل على الدور المتعلق بالعملاء والتسوق الذين في حالة نمو ، أن يأخذوا المبادأة في تحديد وتوصيل الأنشطة القائمة على النمو ، العمل عبر المنظمة لمناصرة النمو ، وفهم كيف يرتقون بعلاماتهم التجارية بطرق دينامية وعملية لتحفيز النمو .

لكي يحصل المسوقون على موافقة دائرة العمل ، فإنه يجب عليهم أن يبنوا بالتفصيل قيمة الأنشطة الطويل والقصيرة الأجل ، تحديد وتوصيل مجموعة واضحة من المقاييس تقوم على النمو والتي تحقق كلاً من أهداف العميل ودائرة العمل ، وفي النهاية ، التبيان التفصيلي لمبادراتهم بلغة القيمة الاقتصادية لمجالس الإدارة والمستثمرين .

الإلهام (4.13) ديزني *Disney*

منذ عام 1923 ، قد بقيت شركة والت ديزني مخلصة لالتزاماتها في توصيل أفضل حالات الترفية والتسلية القائمة على ميراثها الثري من المحتوى وسرد القصص بصورة مبتكرة .

ديزني اليوم مقسمة إلى أربعة مجالات لدوائر أعمال ضخمة ، يجمع كل منها معاً تشكيلة من العلامات التجارية والأنشطة الشهرية والمتكاملة ، ولكنها ترتبط جميعاً معاً عبر المجموعة من أجل تعظيم عروضها ، جاذبيتها وتأثيرها .

في والواقع ، قد كانت ديزني كعلامة تجارية متماسكة وناجحة في سوقها عبر سنوات متتالية إلى حد أنها حصلت على مجموعة من الكلمات الانفعالية العاطفية ، التي ربما تحدد علامتها التجارية أفضل من أي شعار آخر . كلمات ديزني – (حيث أكثر من 80 في المائة من الناس يقرنون الكلمة بشركة ديزني ، طبقاً لمسح قام به أحد الباحثين) – تتضمن :

- الخيال الجامح Fantasy
- الأحلام Dreams
- السحر Magic
- الابتكار Creativity
- الابتسامة Smile

دوائر الأعمال الأربعة التي بعثت الحياة في هذه الكلمات هي كالآتي :

استديو ديزني للترفية

الاستديوهات من تأسيس الشركة . ابتداء من " ميكي موس " إلى Snow White and the Seven Dwarfs ، والفيلم العالمي الكامل للرسوم المتحركة ، إنها تسلي وترفه الأسرة ككل . يوزع الإنتاج في شكل أفلام وموسيقى ، مسجلة وللتأجير من خلال علامات تجارية تابعة مشهورة مثل : Touchstone Pictures , Miramax and Buena Vista

منتجات ومنتزهات ديزني

هنا حيث يعيش السحر ، بيت لمن يحب ديزني . في عام 1952 ، بدأت أرض ديزني في التطور في Arnheim بولاية كاليفورنيا ، ومنذ ذلك التاريخ انتشرت الشركة عبر العالم مع 11 متنزه ، 35 فندقاً ، 2 سفينة للرحلات البحرية مزودة بأسباب الترف . من مملكة السحر إلى Epcot Centre يخلق Disney سلسلة من البيئات الخيالية التي تبني على مخرجات إنتاج الاستديو ولا تزال تبيع المنتجات الاستهلاكية .

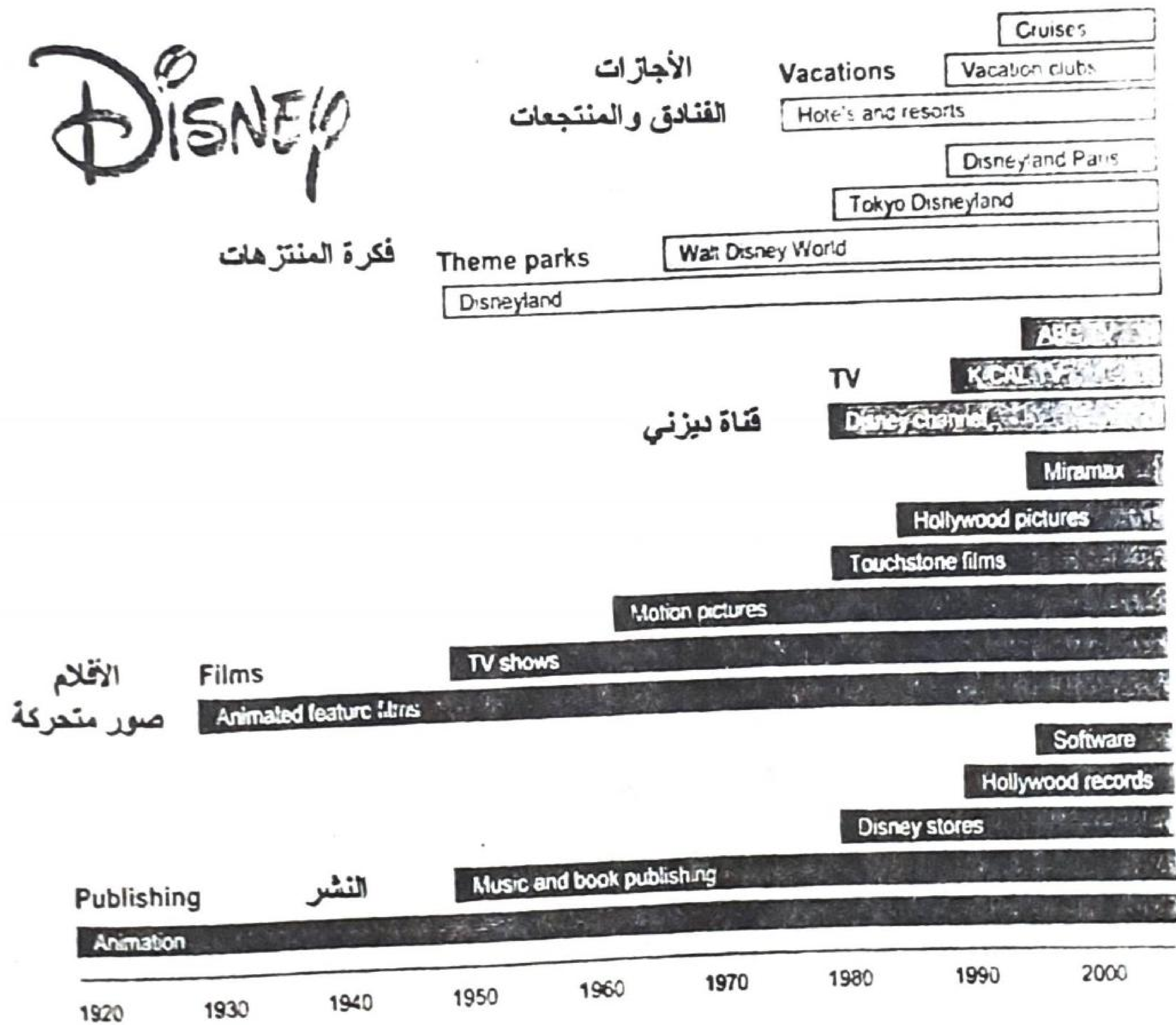
منتجات ديزني الاستهلاكية

تمتد العلامة التجارية إلى كل شكل من الأشكال التجارية – شاملة أدوات اللعب للأطفال والملابس ، والمباريات التفاعلية والفنون الجميلة ، الديكورات المنزلية ، الأغذية والمشروبات . في الواقع ديزني أكبر شركة في العالم تحصل على تراخيص عمل . يصل ذراعها في النشر إلى أكبر الناشرين للأطفال ، كما أن Baby Einstein تعتبر الشركة الرائدة في تطوير لعب الأطفال ، بينما متاجر Disney وتسويقه المباشر وأيضاً online ليس بعيداً جداً أبداً .

وسائل إعلام ديزني

لقد جمع Disney معاً لشركاته سلسلة واسعة من التليفزيون ، الكابل ، الراديو ، والانترنت . تجمع شركة ABC معاً محفظة واسعة من محطات TV ، بينما ESPN ، قناة Disney ، Fox Kids تمثل بعضاً من خصائص الكابل الخاص بها . أيضاً في شبكات إعلام دائرة العمل يوجد تليفزيون Vista ، الرائدة في البرمجة الموحدة ، ومجموعة Disney Internet التي تجمع معاً أنشطة online لكل دوائر أعمال ديزني .

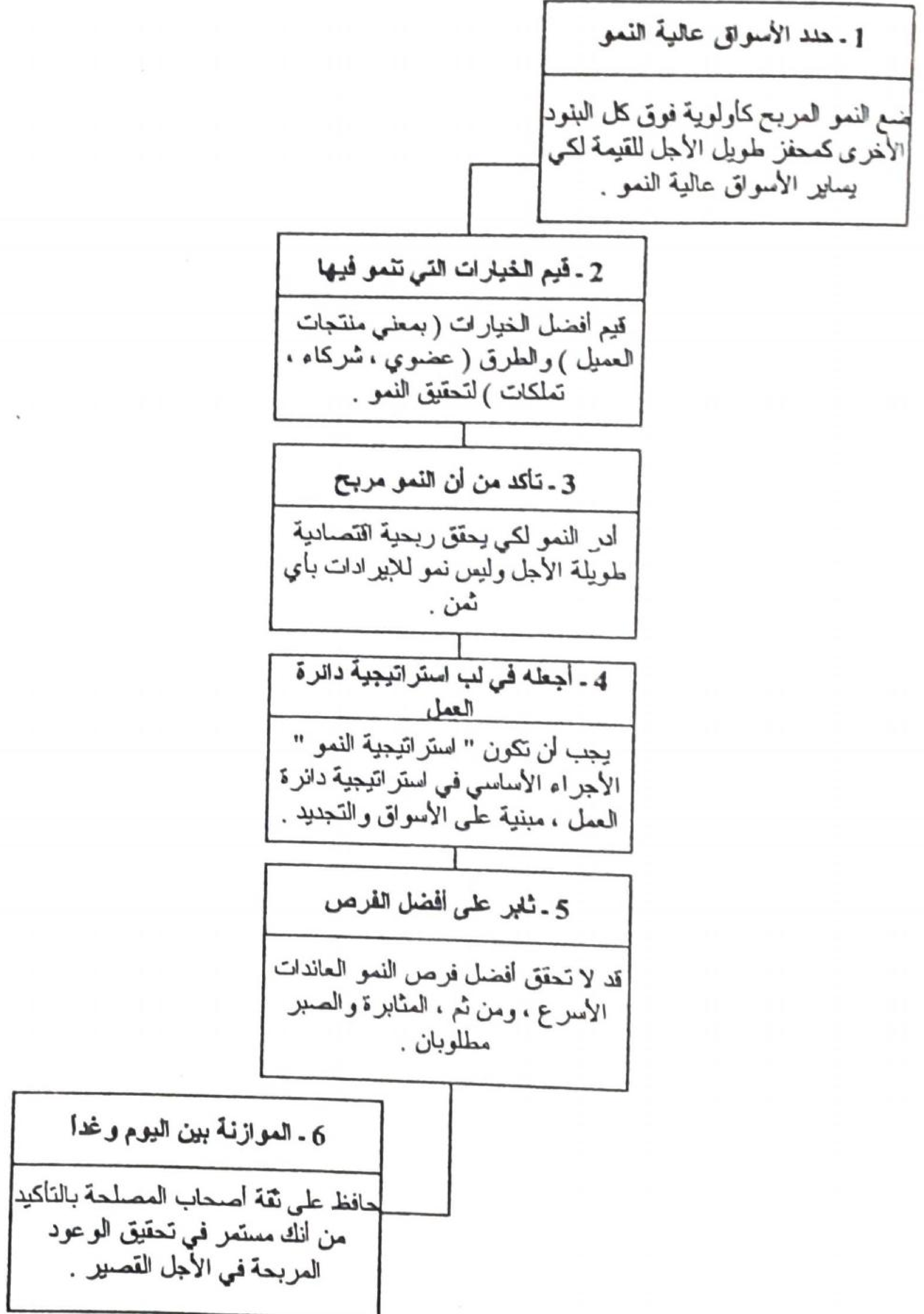
تثبت خطوط النمو في محفظة ديزني التملك التدريجي لمصادر محتويات عديدة وتكاملها ، والطرق التي تتطور بها العلامات التجارية التابعة .



Source: Data sourced from disney.com

التطبيق (4.13) إدارة النمو

كيف تدير النمو ، الذي يمثل بوضوح القواعد الشاملة لانضباط دوائر الأعمال ؟ كيف تحدد أفضل الفرص والمناهج لتحقيق ذلك النمو ؟ كيف تتأكد من أن النمو مربح ويخلق أقصى قيمة لدائرة العمل ؟



المسار الرابع عشر - القيادة

لماذا ينبثق عن المسوقين أفضل CEOs

Why Marketers Make Better CEOs

" من الواضح أن كل فرد يريد أن يكون ناجحاً ، ولكنني أريد أن أعود بالزمن إلى الوراء لكي أكون مجدداً جداً ، موثوقاً به وأخلاقيا جداً ، وأخيراً أحدث فرقاً كبيراً في العالم "

Sergey Brin

" نظريات الإدارة لا تهم كثيراً . تنجح المحاولات أو تفشل بسبب الأفراد المشاركين . في أغلب الأحوال ، يفترض أن الناس قطع شطرنج يحركها الوزير ، وهذا ما قد يفسر لماذا الكثير من أعضاء الإدارة العليا ينغمسون طوال أيام عملهم في إجراءات الصفقات ، إعادة هيكلة التنظيم ، وأحدث موجات الإدارة . كم منهم أنغمس بنفسه في هدف خلق بيئة تجذب الأفضل ، الأكثر تألقاً ، والأعلى ابتكارية ، والأكثر أهمية ، أن تكون محررة من القيود ؟

وزير خارجية أمريكا السابق Colin Powell

قادة التسويق يتم إعدادهم بصورة نموذجية لكي يكونوا CEOs عندما تخلو هذه الوظائف من أصحابها في هذه البيئات القائمة على الأسواق المعقدة الآن . إنهم يقدمون بصيرة أكبر في الفرص الأفضل لدائرة العمل ، إنهم الحراس على أصول الشركة غير المنظور والأكثر قيمة ، ويجب أن يكونوا قادرين على الربط الأفضل بين المهارات الابتكارية والتجارية ،

التعاونية والتوجيهية المطلوبة لقادة دائرة العمل . ومع ذلك ، تظهر البحوث التي أجرتها " المجموعة الاستشارية PA " أن 21 في المائة من 100 CEOs في شركات FTSE لديهم خلفية تسويقية ، وأن " مخرجات شركاتهم أكبر من الشركات الأخرى " ، وعائدات المساهمين لديهم أعلى بنسبة 5 في المائة .

ولكن من المحتمل أن تحقيق هذا يمثل الوظيفة الأصعب ، خروجاً من المخزن الوظيفي التقليدي وإلى الاتجاه العام التنفيذي . في الواقع ، قادة التسويق خاضعون لنوع من التحدي الناتج عن تعدد الأولويات الوظيفية وأولويات المنظمة والتي تحفزها ديناميات الأسواق ودوائر الأعمال سريعة التغيير ، وذلك لكي يقودوا التسويق باعتبارهم فريق وظيفي وعقلية جمعية للمنظمة – لمناصرة العملاء ، قيادة التجديد ، وتحفيز النمو . يجب على قادة التسويق أيضاً أن يميزوا بين أدوارهم " كمديرين " و " قادة " لكل من الوظيفة ودائرة العمل ، ومتى يكونون هذه أو تلك ، وكيف يتفوقون في كل منهما .

قيادة أكثر ذكاءً	قيادة أكثر خيالاً
الإدارة . الإدارة تعني اتخاذ القرارت الصحيحة ، تخصيص الموارد ، وأن تكون خاضعاً للمساءلة .	**القيادة** . القيادة تعني تحديد الرؤية الجاذبة الإلهام وتشجيع الناس على اتباعها .
وظيفياً . قيادة فريق التسويق الوظيفي لتحقيق مشروعات وأنشطة معينة .	**تنظيمياً** . قيادة السوق القائم على دائرة العمل استراتيجياً ، تجديداً وتجارياً .
التمرين . يوجه القادة ويعلمون أفرادهم ، لتدعيمهم وتمكينهم لتحقيق أداء متميز .	**الترابط** . يربط القادة الأفراد والأفكار معاً ، لأحداث التأثير والتعاون من أجل النجاح الجمعي .

أدوار الإدارة والقيادة مختلفة جداً ولكنها متكاملة ، وهي ممكنة تماماً داخل نفس الوظيفية ونفس الفرد .

- يتخذ المديرون قرارات . يتطلب هذا اتخاذ قرارات رشيدة . يتخذ المديرون الجديرون قرارات صحية .
- القادة يلهمون الإجراء . يتطلب هذا التزام انفعالي من القادة والتابعين . القادة الجديرون يوصلون نتائج متميزة .

القادة الذين يلهمون القرارات الخاطئة سوف يدمرون دائرة العمل ، والمديرون الذين يتخذون قرارات لا تطبق يبددون وقتهم . القادة الذين يحبون أن يلهموا ، ولكنهم سوف يفعلون أي شيء لكسب ود الناس وتدعيمهم، ويقولون " نعم " لرؤسائهم أو زملائهم من أجل أن يجعلوا حياتهم أكثر سهولة ، ولكي يتجنبوا القرارات الأكثر صعوبة ، فإنه من غير المحتمل أن يكونوا ناجحين . المديرون الذين يسعون إلى أن يحكموا من خلال السلطة ، دون جذب وتحفيز الأفراد للانقياد لهم ، أو أنهم يرون الإدارة ببساطة على أنها تحقيق مكانة ، سوف يفشلون أيضاً . يحتاج قادة التسويق ، لكي يقودوا فرقهم الوظيفية ويؤثروا على المنظمة أن يركزوا على القرارات الصحيحة العملية التي تجذب الناس وتحقق النتائج . إنها غالباً تعني جعل التوازن صحيحاً :

- القيادة مقابل الإدارة . معرفة متى تتخذ قرار ، ومتى تشجع على الإجراء . إبدأ كل اجتماع بالسؤال التالي ؛ " ما القرارات التي يلزم اتخاذها ومن يلزم أن يتخذها ؟
- المحاسبة مقابل المسئولية . حدد الأنشطة التي يمكن تفويضها إلى أفراد آخرين ، دون ضياع المساءلة . في الواقع ، يجب أن يكون

هناك عدد قليل من الأنشطة التي يكون القائد مسئولاً عنها بصـورة مباشرة .

- الوظيفية مقابل التنظيمية . حدد أي الأنشطة التنظيمية يلزم تدعيمها أو تمكين أفرادها ، وكيف يمكن تحقيقها ، بينا يـتم تحفيـز أيضـاً الأهداف الوظيفية ، وفي الواقع ، تكـون محوريـة لتحقيـق هـذه الأهداف .
- غير المتخصص . من النادر أن يحتاج القادة إلى أن يكونوا خبـراء في كل شيء ، أو عملياً ، أي شيء يجري في مجال اهتمامـاتهم . حتى عندما يكون القائد لديه خبرة تقنية ، فإنه يفضل إلا يتـدخل إلا عند الضرورة .
- العاجل مقابل المهم . كل شخص ، بما في ذلك القادة ، يحتاج إلـى تمييز ما يهمه حقيقة ، بصرف النظر عن جدول أعمال الآخـرين . كن مسيطراً على أولوياتك ، إذا كان عليك أن تحقق نتائج لافتة .

لأن دور التسويق يمثل بصورة متزايدة كلاً من الوظيفة والعقليـة الجمعيـة لدائرة العمل ، فإن دور قادة التسويق يكون بصورة متزايدة مزدهراً وعبـر كل المنظمة ، وأيضاً خـاملاً (فـي حالـة الالتصـاق بـالنظم التقليديـة والهيكلية) . يتطلب هذا تركيزاً أكبر ، تأثيراً أقوى ، ومهارات أكثر تضافراً عن ذي قبل ، وإدراكاً للمصادر الإيجابية للقوة التي يمكن أن يرتقـى بهـا المسوقون – معرفتهم بالسوق ، الألفة مع العميل ، التجديد والابتكار ، وأيضاً القدرة على تطبيق هذا على مسـتوى المنظمـة ، الطـرق الاسـتراتيجية والتجارية .

يعرف قادة التسويق بصورة متزايدة على أنهم مديرو العموم للتسويق Chief Marketing officers (CMOs) ؛ ومـع ذلـك ، فـإنهم

يضطلعون بصورة متزايدة أيضاً بأدوار أكثر اتساعاً ، أدوار بدون ألقاب في الأجل القصير ، على الرغم من أنها قد تأخذ الشكل الرسمي في المستقبل .

- CMOs الوظيفيون – يقودون ويديرون الفرق والمهام داخل الوظيفة التسويقية بالمنظمة .
- CXOs التعاونيون – يقودون ويديرون الأفراد والعمليات عبر دائرة العمل من الخارج إلى الداخل .
- CEOs التسويقيون – يقودون ويديرون التركيز الشامل ، التكامل ، والأداء لدائرة العمل .

متوسط بقاء CMOs في منظمات العلامات التجارية لأكبر 100 شركة فقط 22.9 شهراً طبقاً للأبحاث التي قام بها Spencer Stuart . قارن هذا بأعضاء CEOs الذين يكونون في مراكزهم الوظيفية ، والذين مدة بقائهم 53.8 شهراً ، وعندها تبدأ رؤية السبب وراء الاهتمام . بينما يمكن أن يكون انعكاساً جزئياً لكثرة تقلبات المسوقين ، بمعنى أنهم يستطيعون القيام بأدوار كثيرة ، فإنه يمكن أن يكون انعكاساً للفارق الضئيل لعتبة شعورهم بالملل والضيق . بينما يعني هذا أنهم يتقدمون بسرعة في عملهم ، فإنه يخلق أيضاً عدم استقرار في المنظمة ، وضعف في المنهج المتماسك إلى السوق .

القطاع	مدة بقاء CMO في العمل بالشهور	مدة بقاء CEO في العمل بالشهور
الملابس الخارجية	10.0	229.0
الأغذية	12.0	47.5
الاتصالات عن بعد	15.0	37.1
المشروبات	25.8	48.1
متاجر التجزئة	26.2	60.8
وسائل الإعلام	29.3	17.0
التكنولوجيا	29.9	74.7
الخدمات المالية	34.8	45.4

المصدر : Spencer Stuart

عندما نأخذ في الاعتبار أن معظم الإجراءات التسويقية توجه إلى تحقيق النتائج في السنوات القادمة – من خلال دخول أسواق جديدة ، بناء علامات تجارية ، تنمية علاقات ، وتجديدات – فإن معظم CMOs يتركون العمل قبل أن تتحقق النتائج الحقيقية لهذه الأنشطة . إنهم حينئذ غير محاسبين عن أدائهم ، أو بعبارة أخرى إيجابية ، لم يأخذوا الفرصة للمشاركة في نجاحهم الأكثر احتمالاً ، فإنهم يشجعون للتطلع إلى الإجراءات في الأجل القصير ، الأكثر " تكتيكاً " ، الأكثر تدريجاً ، والتي تبقى المنظمة حيث هي ، بدلاً من تحريكها إلى الأمام . في بعض الحالات ، حيث قد يذهب CMO إلى مكاسب الأجل الطويل ، فقد يفشلوا في تحقيق ما يكفي في الأجل القصير، ومن ثم ، يفقدون ثقة قادتهم الذين يفكرون في التسويق باعتباره آلية لتحقيق النتائج اللحظية . إذا هم فكروا في أن التسويق يعني فقط تحفيز المبيعات الربع سنوية فإنه من غير المحتمل أن يحصلوا على علامات تجارية قوية وتجديد لافت .

ما هي الإجابة ؟ على أحد الجوانب ، يحتاج المسوقون أن يطبعوا أنفسهم على الأدوار الأكثر عمقاً ، بحيث يرونها كمشروع طويل الأجل ، بدلاً من مجرد التطلع إلى المكاسب السريعة ، ويعتبرون وظيفتهم كدرجة سلم للارتقاء إلى ما هو آت . بالطبع ، ليس مطلوباً منهم أن يسلموا اليوم كما هو الحال مع ما يسلمونه غداً ، ولكنهم في حاجة إلى البحث عن الإجراءات التي تفعل الاثنين معاً . إننا كمجتمع مهني نرى التقدم السريع باعتباره نجاحاً، بينما في الحقيقة يوجد القليل جداً من الوقت لخلق مثل هذا الإثبات .

تحتاج المنظمات إلى رؤية مساهمة المسوقين الأكثر استراتيجية ، وعلى المسوقين مهمة تعليم منظماتهم عن طريق التبيان التفصيلي لقيمة القرارات والإجراءات طويلة الأجل . نحن نحتاج أيضاً إلى أن تتأكد

المنظمات بأن المسوقين يمكنهم أن يضطلعوا بأدوار أكثر معني وأعمق إنجازاً ، حيث يمكنهم إحداث فروق حقيقية ، ويمكنهم تنمية أنفسهم بمضي الوقت ، وأن يروا الفرص طويلة الأجل . على مستوى الإدارة العليا ، يتم تحفيز مديري العموم التنفيذيين بصورة متزايدة لكي يبقوا مع المنظمات وذلك عن طريق المكافآت التي ترتبط أكثر بنمو الحصة المستقبلية ، بدلاً من الأرباح قصيرة الأجل . إنهم يحصلون فقط على المكافآت إذا انتظروا حتى تظهر نتائج إجراءاتهم .

الإلهام (1.14) *Richard Branson*

Richard Branson يقدم المثال للمغامر من أصاحب المبادرات في مجال دوائر الأعمال والذي يطلق عليه entrepreneur ، والأكثر معرفة من أجل علامته التجارية Virgin ، التي أسسها ولا يزال يقودها . ولد في عام 1950 ، ولم يفقد أبداً حبه للمغامرة والتجديد ، فضوله لما يجب أن يكون ، وعاطفته القوية ليجعل الأشياء الجديدة واقعاً محسوساً .

بينما قد يهتم قادة آخرون أكثر بالأموال والسيطرة ، يركز Branson على العميل ، المثال الحي لعلامته التجارية الذي يمشي على الأرض ، يعمل مع أفراده عبر دوائر أعماله لغرس نفس روح المغامرة وقيم العلامة التجارية التي خدمته على نحو جيد .

عاطفته ناحية العملاء أكثر كثيراً من المموليين . لم أتعامل أبداً مع المحاسبين قبل أن تبدأ دائرة عملي . يحكمني في هذا إحساس داخلي قوي ، وخاصة إذا كنت أرى إنهم يمتصون الرحيق الحلو من العملاء .

كانت له في البداية شهرة سيئة مع سجلات Virgin ، ثم قدم بعد ذلك فرقاً موسيقية تحت عنوان " مسدسات الجنس " وأيضاً " النادي الثقافي "

إلى العالم . انطلاقاً من سمعته بالحماقات التي يستخدمها للتـرويج لـدوائر أعماله ، فإن Branson شغوف بأن يلعب دور العداء ، والـذي يضـخمه بشعاره " إنني أفعل دائماً ما هو أكبر مما تفعله " والذي مهد لوصول طائرات Airbus A340 – 600 الجديدة من شركته Virgin Atlantic

إنه مشهور بحالات فشله البطولية كما هو مشهور بنجاحاته البطولية، لقد قام بمحاولات كثيرة غير ناجحة للطيران في بالون الهواء الساخن حـول العالم . مثل هذه الأعمال الطائشة كادت أن تكلفه حياتـه فـي أكثـر مـن مناسبة . ومع ذلك علاقاته العامة كانت لا تقاس في نجاحها .

لقد أصبح في عام 1999 " السير Sir Richard Branson عنـدما حصل من الملكة على لقب فارس لأعماله البارعـة ومسـاهمته للمجتمـع البريطاني . في نفس الوقت ، كان النجم الذي يستضـيفه التليفزيـون فـي عروض كثيرة حيث كان يعزف بنفسه في بـرامج مثـل Friends, Bay-watch and only Fools and Horses . إنه أيضاً نجم برنـامج جديـد تحت عنوان " تليفزيون الحقيقة " يسمى " البليونير الثائر " ، حيـث سـوف يختبر 16 متباري حـول مغـامراتهم فـي مجـال entrepreneurship وإحساسهم بتلك المغامرات . .

في عام 2004 أعلن Branson عن توقيع صفقة ظهرت استناداً لها شركة السياحة الفضائية الجديدة Virgin Galactic ، والتي سوف تحصـل على التكنولوجيا التي وراء سفينة الفضـاء SpaceShipOne لكـي تأخـذ الركاب الذين يدفعون التكاليف في رحلة حول مدار فرعي فـي الفضـاء . تخطط المجموعة لجعل رحلات الفضاء متاحة للجمهور في أواخـر 2007 على أن يكون ثمن التذكرة 190.000 دولار .

التطبيق (1.14) قيادة التسويق

ما هو دورك كقائد للتسويق ، مدير للتسويق ، مدير تجاري ، مـــدير عـــام تنفيذي للتسويق أو مدير عام تنفيذي للعملاء ؟ في الواقع ، ما هو دور القائد مقارناً بدور المدير ؟



المفهوم (1.14) أعضاء *CMO* الوظيفيين

الوظيفة التسويقية معقدة ووظيفة محورية في إدارتها . بينما ما هو معروف عن 4Ps – والتي تمثل ، المنتجات ، قنوات التوزيع ، التسعير والاتصالات – توفر مفكرة مفيدة عما يجب ان يفعله التسويق ، إنه من السهل أن يسيطر الاتصال على التسويق . بالطبع سوف يخبرك الناس ، بأنه يوجد الكثير من الكلمات التي تبدأ بحرف P أو غير حروف P في التسويق – التي تعكس أي شيء من الأفراد ، إلى الأداء ، النظم إلى المعلومات ، الخدمات إلى المبيعات . ومع ذلك ، كما يفترض Phillip Kotler ، معظم المسوقين ، في أحسن الأحوال ، يناضلون من أجل إدارة اثنين من حروف Ps التسويقية بفعالية .

لا يزال الإعلان مهيمناً على الأفق التسويقي ، لأنه منظور ومرئي جداً : الكلمة الرنانة ؛ الحملات الإعلانية ، والنشرات الترويجية للمنتج المثيرة للصور الذهنية ، النشاط التفاعلي لمواقع web ، والأحداث التي تترك انطباعاً عالي التأثير . إنها تمثل ما يتوقعه كثيرون من المسوقين ، وما يحب المسوقون أن يفعلوه . ومع ذلك ، قائد التسويق الذي يحن إلى التنافس يجد نفسه ، في الواقع ، في مفترق الطرق . قد تضحك ، ولكن يوجد الكثير من القادة الذين يرون ذلك على أنه تاج النصر لاستراتيجيات علامتهم التجارية وسبب وجودهم .

إن الحملات والمغامرات لا تحقق بالضرورة نتائج تسويقية . في الواقع ، إذا كان تركيزك على الأسواق أو العملاء الخطأ ، أو لم تكن مدعماً بالمنتجات المربحة أو قنوات التوزيع ذات الكفاءة أو لا تحصل على سعر تميز أو لا تضيف في النهاية قيمة إلى دائرة العمل ، فإن كل الحملات والمغامرات التسويقية تعتبر تبديداً كاملاً للأموال .

يتحمل قادة التسويق مسئولية ضمان التركيز والتوازن . أن يعترفوا بدور الاتصالات ولكن لا يخضعون لهيمنة ذلك الدور . أن يعترفوا بالمساهمة الخارجية التي يمكن شراؤها من وكالات الإعلان ، ولكن لا يخضعون لهيمنتها .

يتطلب هذا تعليماً أيضاً . في عالم وسائل الإعلام المحايدة ، لا ينبغي أن يتوقع CEOs رؤية الإعلانات المتوهجة على TV كشرط مسبق لعلامات تجارية قوية . وبالمثل ، يحتاج القادة إلى أن يمنحوا ثقتهم للمسوقين لديهم لكي يفعلوا أكثر من مجرد كتابة النشرات الإعلانية لوكالات الإعلان ، وعملياً ، لكي يفعلوا الكثير من مجالات التفكير ، التخطيط ، الابتكار والتكامل بأنفسهم . يحتاج مديرو التسويق التنفيذيون CMOs إلى أن يطبقوا مواهبهم القيادية والإدارية على :

- الأفراد والفرق . من النادر أن يقود المسوقون المبتكرون جماعة خانعة وشاكية ، تحتاج طاقتهم وابتكاريتهم ، شخصياتهم الجاذبة إلى تجميعها وربطها معاً كقوة قوية مركزة .
- الشراكة الداخلية والخارجية . يجمع التسويق نمطياً العشرات من الوكالات معاً ، ويعمل داخلياً مع كل وحدة تنظيمية داخل دائرة العمل . إن هذا يمثل تحدياً لافتاً للتنسيق والاتصالات .
- التخطيط والميزانيات . مع الميزانيات التقديرية الضخمة في دائرة العمل ، يحتاج التسويق إلى تخصيص موارده بحكمة ، إلى أن يكون أكثر محاسبة ، إلى ضمان أن كل سنت يحقق عائد مربح على الاستثمار .
- الأولويات والتكامل . من السهل أن يفعل أشياء كثيرة ، ولكن توقع التكاثر من المحتمل أن يكون العقبة الأكبر أمام التسويق . يحتاج

التسويق إلى التركيز على مبادرات قليلة ضخمة ، التي لها الأهمية والتأثير الأكبر .

- العمليات والفعالية . في الشركات متعددة الجنسيات أو متعددة العلامات التجارية بصفة خاصة ، يمكن أن يكون هناك العديد من الأزدواجية الضخمة وعدم التناغم بسبب عدم الوضوح في تعريف العملية ، وبدون أهداف أو مقاييس مشتركة .
- المواهب والموارد . يعتقد كل فرد أنه يمكن أن يكون مسوقاً . ولكن يجاهد التسويق في استقطاب أفضل المواهب في هذه الأيام . يجب أن يكون التسويق يمثل مكان العمل الأكثر إثارة ، أهمية ومكافأة لمن يعمل فيه .
- الأداء ووضع التقارير . سوف يكون التسويق موضع التقدير فقط كحافز جوهري لدائرة العمل ، إذا استطاع أن يبين بالتفصيل قيمته الحقيقية لدائرة العمل ، مفسرا كيف أنه يحفز ، وماذا تقدم مساهماته لسعر السهم .

يحتاج CMOs إلى بناء فرق عمل وفهم لماذا ، ومعرفة كيف، يناصرون العملاء باسم دائرة العمل ككل ، وإلى التجديد على المستوى الاستراتيجي ، وأيضاً توليد منتجات مشتقة ، وتحفيز النمو المربح بدلاً من مجرد الرضا بالإيرادات والحصة التسويقية .

الإلهام (2.14) *Jim Stengel*

Jim Stengel هو CMO لشركة P&G . أنه يقود فريق من حوالي 350 مسوق في 150 بلداً ، لتسويق البعض من العلامات التجارية الرائدة على مستوى العالم . لقد التحق بشركة P&G في عام 1983 ، وكان يصعد

باستمرار درجات سلم الترقية منذ ذلك الحين ، ليستقر في مركزه الحالي في عام 2001 . لقد ترأس حديثاً " عصر الإعلان " تلك الهيئة التي تجري ترتيباً سنوياً " للاعبين الأقوياء *Power Players* " ، والذي أرجعه جزئياً إلى ميزانيته الإعلانية الضخمة ، ولكن أيضاً إلى التجديد في منتجاته ، عملياته ، واتصالاته .

يمكن أن يكون ترويج العلامات التجارية على المستوى الدولي مهمة شديدة الإرهاق ، ولكنه قد حقق نجاحه بالتركيز على الأفراد . قد قال : " العولمة هنا لتبقى ، ولكن التحدي في ألا تدعها تضللك . يجب أن تكون ملائماً للأفراد المحليين ." ذلك هو السبب في أنه يسعى دائماً إلى ما هو صحيح من حيث الاستراتيجيات ، البنية التحتية ، الوكالات ، الثقافية ، والأفراد لبناء أفضل العلامات التجارية ، وأن يقدم العلامات التجارية الصحيحة إلى الأفراد الأكثر ملاءمة .

إنه يشرح ، " حتى الأشياء البسيطة جداً مثل أن تغسل ملابسك في محلات غسيل الملابس يمثل عادة محلية . إنها تتدرج من تنظيف الملابس على الصخور مع الآبار المفتوحة في الفلبين إلى الآلات الصغيرة جداً والتي لا تكاد تستخدم أية مياه في أوربا ، إلى الآلات الكبيرة ذات التحميل الضخم في US .

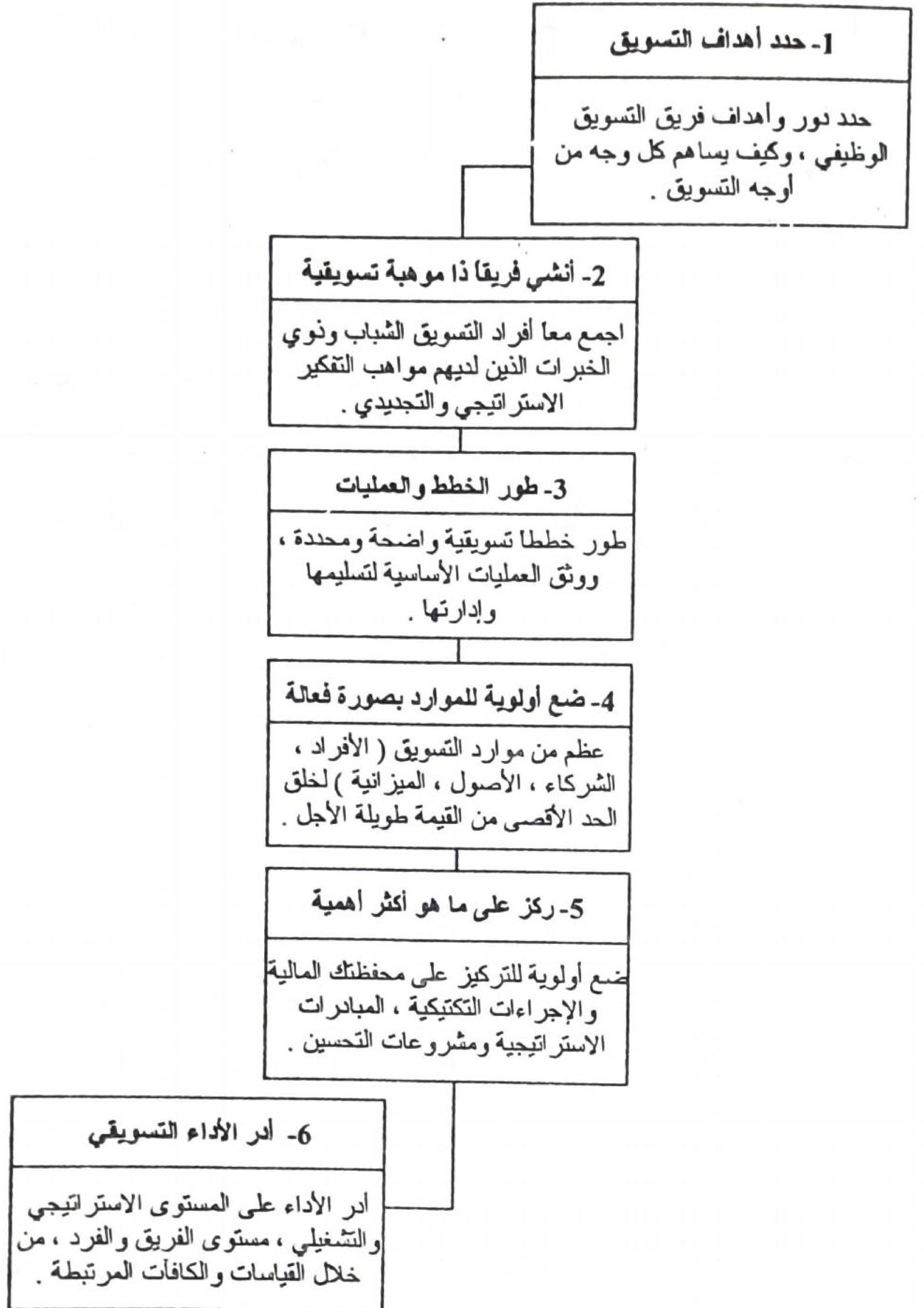
إنه مسئول إلى حد كبير لاستعادة سمعة سوق P&G ، بعد عدد من السنوات غير المؤكدة . لقد كان جزئياً في إجراءاته . كانت خطوته المبكرة أحياء برامج التدريب الجامعي على التسويق في P&G ؛ ثم تناول بعد ذلك ما رآه سيطرة غير ملائمة من الإعلان والنقص الواضح في المساءلة داخل وظيفته .

لقد كان Stengel ناقداً علنياً للإعلان والوكالات التي تمجده . في إحدى خطبه في عام 2004 ، وصل إلى حد توقع انهيار وشيك في مركـز TV الخاص ببرامج الثلاثين ثانية . إنه افترض أن الصناعة قد فشلت فـي التطوير بأي طريقة ذات معني ، وأعلن أن منهج التسويق الجماهيري الذي تقوده P&G هو الآن ميت أو على وشك أن يموت . لقد واصل مسيرته ، وحول بصورة جذرية 20 في المائة من ميزانية الشركة فـي الاتصـالات الكاملة من الإعلانات إلى وسائل إعلامية أخـرى . لقـد أجـرى تجـارب باستخدام مناهج بديلة في الاتصال : على سبيل المثـال ، يـروج مشـروع Tremor علامات تجارية مناسبة من خلال شبكة من 280.000 مراهق ، ذلك الجمهور الذي لم تنجح معه مناهج التسويق التقليدية بأي شكل .

ليس هذا فقط ، ولكن Stengel قد تحدى نقـص المحاسـبة فـي الإعلان بصفة خاصة ، والتسويق بصفة عامة . لقد وضع في الحال نهايـة سريعة لنموذج الأعمال الكسول في وكالات الإعلان – لقد ألغي السداد على أساس الاحتفاظ بالعميل أو العمولة ، وجعل مكافآت وكالات الإعلان تقـوم فقط على نتائج دائرة العمل التي تحققها اتصالاتها .

تطبيق (2.14) إدارة التسويق

كيف تدير عملياً وظيفة التسويق وتشـكيلة أنشـطته الواسـعة الابتكاريـة والتحليلية، الاستراتيجية والتشغيلية ؟ كيف تدير أفراد التسويق الذين يسعون باستمرار لأداء الأشياء بصورة مختلفة أو جدية ؟ كيف تتأكد من أن التسويق يحقق كل إمكانياته الكاملة لصالح دائرة العمل ؟


1- حدد أهداف التسويق
حدد دور وأهداف فريق التسويق الوظيفي ، وكيف يساهم كل وجه من أوجه التسويق .
2- أنشئ فريقاً ذا موهبة تسويقية
اجمع معاً أفراد التسويق الشباب وذوي الخبرات الذين لديهم مواهب التفكير الاستراتيجي والتجديدي .
3- طور الخطط والعمليات
طور خططا تسويقية واضحة ومحددة ، ووثق العمليات الأساسية لتسليمها وإدارتها .
4- ضع أولوية للموارد بصورة فعالة
عظم من موارد التسويق (الأفراد ، الشركاء ، الأصول ، الميزانية) لخلق الحد الأقصى من القيمة طويلة الأجل .
5- ركز على ما هو أكثر أهمية
ضع أولوية للتركيز على محفظتك المالية والإجراءات التكتيكية ، المبادرات الاستراتيجية ومشروعات التحسين .
6- أدر الأداء التسويقي
أدر الأداء على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي ، مستوى الفريق والفرد ، من خلال القياسات والكافآت المرتبطة .

(2.14) CXOs المفهوم المتعاونون

إنهم المديرون التنفيذيون المسئولون عن تطبيق منهج من الخارج إلى الداخل بصورة تعاونية . دور قائد التسويق في سياقه التنظيمي الواسع يتمثل في أن يوفر القيادة والتأثير . ومع ذلك ، تأتي السلطة للقائد من السوق والمسوق ، وليس من الهيكل التنظيمي المتدرج أو من المسئولية المفوضة .

تعتمد " منظمات من الخارج إلى الداخل " على السوق في توجيهها ، ووضع أولوياتها وإلهامها . على المستوى الاستراتيجي ، يستثمرون الطبيعة المتطورة للأسواق ، تعقيد الهيكل التنظيمي عدم وضوح الحدود ، تقسيمات الجماهير ، وتحديات المنافسة . على المستوى التفصيلي ، إنهم محفزون برؤية أكثر عمقاً في العملاء ، حاجاتهم ، رغباتهم ، دوافعهم ، إلهاماتهم .

يعطي العملاء المسوقين السلطة الأخلاقية لقيادة دائرة العمل ، ولوضع الأوليات وللتجميع معاً الموارد والأنشطة لتحقيق هذا .

بينما التركيز مباشر على إمكانية تحقيق الربح في مكافآة الأداء ، فإن التركيز على مصدر النجاح هو الذي يهم كثيراً . استجابة إلى هذا ، يجب على المسوقين أن يعملوا عبر كل جزء من دائرة العمل ، للتأكد من أن التركيز على الأسواق والعملاء على نحو صحيح ، وأن العلامات التجارية – أكثر من أنها حفريات ، وأن هويتها تبعث فيها الحياة مع كل تفاعل ، وأن الوعود التي قطعت تسلم من خلال خبرات جاذبة ، متماسكة ومرتبة بمشاركة كل فرد في دائرة العمل .

يعمل CXOs المتعاونون فيما وراء وظيفتهم ، مستخدمين قدراتهم التأثيرية للتحفيز على التركيز والتكامل :

- السوق والتوجه للعميل . التأكد من أن كل جزء في دائرة العمل مركز على الخارج ، محفزاً بالعملاء والتنافسية . هذا أكثر من

مجرد التركيز على العميل ، هنا لا يقولون بأن العميل مهم ، إنهم يعترفون بأن خارج المنظمة بالمفهوم الواسع يمثل نقطة البداية لأي شيء يفعلونه .

- التناغم بين دائرة العمل والعميل . تنظم معظم الشركات من خلال الإرث الثقافي وليس التركيز ، استناداً إلى منتجاتها أو قدراتها . ولكن الأكثر أهمية أن تتناغم دائرة العمل مع العميل – تلبية إجمالي حاجات الجمهور ، بدلاً من اللجوء إلى منهج التقسيم .
- تكامل وتنشيط العلامة التجارية . العمل مع الأفراد في كل أجزاء دائرة العمل ، من خدمة العميل إلى المخازن ، تدعيم IT إلى كشوف الأجور ، لبناء فهم أفضل عن غرض العلامة التجارية ، ماذا تسعى إلى أن تفعله للناس ، وكيف أنه مختلف – للعاملين كما هو للعملاء .
- علاقات وخبرات العميل . قد خلقت التكنولوجيا تكاثر النقاط السهلة للدخول إلى المنظمة مع زيادة الحاجة إلى تماسك المنهج ، مع العمق في مشاركة معلومات العميل . إذا اعتقد العملاء أنهم يتمتعون بعلاقة مع العلامة التجارية ، حينئذ يتوقعون ألفة ثابته مع كل نقطة اتصال .
- تجديد المنتج والعملية . القليل من المنتجات يمكن تطويرها في فراغ، تأتي الأفكار والإمكانيات من كل جزء من دائرة العمل . يدشن الكثير من المنتجات بدون تغيير في العملية التشغيلية أو عملية التسليم . القليل من التجديدات تكون متواصلة ، ما لم تتضمن تجديداً ذات دلالة في كل أجزاء دائرة العمل ، وليس منتجاتها فقط .

- النمو القابل للربحية . تتحقق القابلية للربحية من تحسين الكفاءة وتحسين الإيرادات . من الواضح أن التكاليف تمثل تحدياً لكل أجزاء دائرة العمل ، ولكن أيضاً القدرة على استدامة الهوامش الربحية ، بما يبرر علاوة السعر مع كل تفاعل . النمو تحدى تعاوني أيضاً ، وربما الأكثر أهمية ، حيث يتطلب أن يعمل التسويق والمبيعات ككيان واحد ، مع المشاركة في الحوافز والمكافآت لتدفيعه .

مع تحرك التنظيم من المربعات الرأسية إلى الترتيب الأفقي ، فإنه يجب أن يكون المسوقون في مقدمة هذا الترتيب ، مع تشجيع فرق العمل ذات الوظائف المتقاطعة ، العمليات المتكاملة ، وأيضاً المشاركة في الأهداف والمكافآت . لن يخبرهم أحد بفعل هذا . إنهم يحتاجون إلى أن يكونوا سباقين للفعل ، مطبقين كل من المنهج الحيوي ، وأسلوب ا لتأثير الأكثر يسراً لتحقيقه .

الإلهام (3.14) *Terry Leahy*

التحق Terry بشركة Tesco كمتدرب تسويق في 1979 . في خلال خمس سنوات أصبح مديراً لتسويق وحدة من وحداتها التنظيمية ، وعندما أصبح التسويق أحد وظائف الإدارة العليا أعضاء مجلس الإدارة في عام 1992 ، كان Leahy الرجل المناسب لهذه الوظيفة . في عام 1997 ، وقبل أن يصل إلى الأربعين عاماً أصبح المدير العام التنفيذي CEO . يجد منهجه من حيث الرؤية والواقعية جذوره في التنشئة العملية جداً . لقد نشأ في بيت صغير مبني من مواد سابقة الإعداد في إحدى الضواحي القاسية في " ليفربول " ، ولكن والده النجار كان دائماً يشجعه على أن يفعل الكثير . إلتحق

Leahy بمعهد العلوم والتكنولوجيا في مانشستر ، وفي النهاية منح لقب فارس لخدماته في تجارة التجزئة .

في مقابلة أجرتها معه مجلة The Economist ، قال " لقد كنت محظوظاً حيث رأيت كل طبقات الحياة البريطانية . إنني أشعر أنني أعرف شخصياً كل مجموعات العملاء" . تحت قيادة Sir Terry ، قد تحولت Tesco من سلسلة سوبر ماركت في UK متوسطة جداً إلى واحدة من أكبر شركات تجارة التجزئة الأكثر احتراماً في العالم . يمكن أن يكون أسلوبه فظ وتحليلي ، ومع ذلك ، يدعي أنه يحفز أكثر من خلال محادثاته مع الموظفين والعملاء أكثر من أي شيء آخر .

عند تناوله للدور التسويقي ، قد طور استراتيجية تسويقية والتي وضعت في جوهرها خدمة العملاء . في عام 1992 ، قدم مبادرة لفتح مكتب متابعة جديد في حالة وجود أكثر من عميل في طابور الانتظار . لقد زاد هذا من التكاليف ، ولكن العملاء قدروا هذه الإيماءة . لقد دشن تشكيلة قيمة Tesco لمخاطبة العملاء الأكثر وعياً بالأسعار ، وقدم داخلياً مبادرة " هل يمكنني شراءها ؟ لتشجيع الموظفين على اتخاذ أحكامهم .

لقد كان Leahy أيضاً مهندس برنامج Tesco لجوائز نادي كارت الولاء ، الذي دشن في عام 1995 والأول من نوعه في تجارة التجزئة . بينما يجمع العملاء نقاطاً اعترافاً بمشترياتهم ، أصبحت البيانات الربع سنوية لحظة أساسية لجذب المزيد من العملاء بعمق أكبر ، وقد مكنت قاعدة البيانات القوية لأكثر من 10 مليون عميل Tesco أن تسوق بصورة شخصية وذكاء لا يصدق .

في عام 1997 ، إنه الآن كمدير عام تنفيذي ، كانت أعمدته الاستراتيجية لدائرة العمل دليل خطوات إلى الأمام أكثر تقدماً – إلى أسواق

جديدة جغرافياً ، فئات جديد غير غذائية وأشكال متاجر جديدة . نمت Tesco من حوالي 550 متجر في ذلك الوقت إلى أكثر من 2500 بحلول عام 2005 . تمّ أيضاً تقديم Tesco Direct استناداً إلى سلسلة توريد عالية الكفاءة ، والتي اتخذت موقعها على الانترنت tesco.com ، بحيث قد نما ليصبح دائرة عمل بقالة online الأكبر والأكثر ربحية .

إنه CEO الذي لم يفقد أبداً اتصاله بالعملاء ، ولا يزال يمضى يوماً كل أسبوع على أرض المتجر بين موظفيه وعملائه . في عام 2005 قد أطلقت عليه مجلة Fortune " رجل أعمال أوربا " لذلك العام من أجل " إدارته لشركة Tesco خلال فترات الرواج والأزمات الاقتصادية وفي مجال عمل ذي تنافسية شديدة "

Leahy من بين CEOs القلائل الذين أتوا من خلفية تسويقية . مع ذلك ، بصفته ذا جذور أيرلندية عالية التنافسية ، قد وضع بالتأكيد عواطف العميل وموهبة السوق في مكان متميز لإحداث تأثير لافت .

التطبيق (3.14) التأثير على دائرة العمل

كيف تؤثر على دائرة العمل بصورة فعالة ؟ كيف تعمل مع الآخرين لمناصرة العملاء ، تحفيز التجديد والنمو المربح ؟ ماذا لدى المسوقين لكي يجذبوا الأفراد ؟ ما الذي يعطي التسويق الحق لقيادة دوائر الأعمال ؟


1- طور عقلية ذهنية جماعية للتسويق
إجذب كل دائرة العمل من القادة إلى الخدمات المعاونة في التفكير حول العمل ، الأسواق ، ومنهج من الخارج إلى الداخل .
2- ضع جدول أعمال دائرة العمل الاستراتيجي
استخدم برنامج تخطيطي للأسواق ، العملاء والتجديد لكي تكون القوة الدافعة الاستراتيجية واتخاذ القرار لدائرة العمل .
3- ناصر العملاء
ناصر ودعم العملاء وخاصة رؤيتهم ، حاجاتهم ، اقتراحاتهم ، خبراتهم وعلاقاتهم عبر دائرة العمل .
4- جدد دائرة العمل
شجع التجديد في كل أجزاء المنظمة ، مع إنشاء الفرق اللازمة لتدفيع التغيير الاستراتيجي .
5- حفز النمو المربح
اعمل مع زملاء الاستراتيجية والمبيعات لاستهداف وتدفيع فرص النمو الأفضل ربحية .
6- لتصبح CEO التالي
عندما تخطو إلى أعلى درجات بنود جدول الأعمال الاستراتيجية ، التجديدية والتجارية ، فأنت في وضع أفضل للترقية .

المفهوم (3.14) *CEOs* التسويق

المسوقون يتزايد دورهم كدينمو محرك لآلة دائرة العمل . بينما يجب أن يدير CEO اليوم اجتماعات مجلس الإدارة والمستثمرين ، فإنه (أو إنها) يعتمد بصورة متزايدة على المسوق أكثر من أي وظيفة أخرى لتدفيع العمل إلى الأمام استراتيجياً وتشغيلياً .

قادة التسويق في المنظمات اليوم ضحايا تفكير غير سوى ، له جذور عميقة في مدارس فكر إداري ضرره أكثر من نفعه – إذا كانت توجد له أساساً منفعة . إن هذا الفكر يفعل الكثير حتى لا يكون المسوقون من بين أعضاء مجلس الإدارة . هذا في الواقع منزلق خطير . يسيطر على مجلس الإدارة في الشركة العامة أعضاء الإدارة العليا غير التنفيذيين ، فيما عدا الحضور الضروري الذي يدعي إليه CEO أو المدير المالي . وكما جاء في تقرير Higgs حول التحكم في الشركة العامة عن طريق مجلس الإدارة ، بأن أعضاء الإدارة العليا يدخلون حجرة الاجتماعات لتقديم رؤية مختلفة ، لتوفير وجهة نظر غير متحيزة ، للمراجعة والموازنة ، والتي تتحقق من عدم الانغماس في الإدارة اليومية لوحدات العمل . لذلك يشجع Higgs تشكيل أعضاء مجلس الإدارة من الكثير من غير التنفيذيين والقليل من التنفيذيين .

ما هو أكثر أهمية أن يكون لمجلس الإدارة توجه مناسب للسوق ، أن يفهموا العملاء والمنافسة ، ديناميات السوق والعميل ، التي تتحقق من خلال بيان تفصيلي أكثر وضوحاً للخطط والأداء ، مع الأخذ في الاعتبار المزيد من رؤية العميل والتفكير الابتكاري في مناقشات المجلس وخططه الاستراتيجية ، وإعطائهم الثقة بأن قادة التسويق يتابعون بحيوية نتائج تسليماتهم عبر دائرة العمل .

سوف تعمل الشركات بجدية في التطلع إلى المسوقين لزيادة التنوع ، المهارات ، وجودة الفريق غير التنفيذي . عملياً ، إنشاء وظيفة مدير عام غير تنفيذي في وحدة تنظيمية أخرى ، قد تكون طريقة ممتازة لكي يتعلم أعضاء الإدارة العليا من المسوقين حول السيطرة على الشركة وإعداد أنفسهم للأدوار المستقبلية .

في الواقع ، سوف يكون أداء الشركات جيداً إذا نظرت إلى المسوقين باعتبارهم *CEOs* في المستقبل . بينما قد أتي مديرو العموم التنفيذيون CEOs من خلفية مالية أو تشغلية بصورة تقليدية ، لكي يكونوا أكثر تناغماً لتأمين إدارة الحالة السائدة التجارية والتشغيلية . تحتاج الشركات من قادتها إلى أكثر من هذا اليوم . يجب أن يتناول المسوقون حالات ضعفهم العامة ، وعملياً إدراك هذه . يجب أن يظهروا أنهم يمكن حقيقة أن يكونوا استراتيجيين ، تجاريين ، متعاونين ، وشاملين وأن لديهم المهارات الأساسية لتحريك المنظمات إلى الأمام في الأسواق المعقدة ، موضحين الاتجاه والتركيز ، مع إطلاق قوة العلامات التجارية والتجديد ، إلهام الأفراد لكي يشقوا طريقهم بنجاح خلال الضباب الكثيف . لقد وجدنا بالفعل أن الشركات التي كانت قيادتها بواسطة CEOs ذوي الخلفية التسويقية ، نمطياً يحققون عائدات أفضل للمساهمين في شركاتهم على نحو لافت .

بالطبع ، يحتاجون أيضاً إلى معرفة أن أدوار CEO ، ليست بالضبط أدوار CMO ، مع مرتبات أعلى وسلطة أكبر . يمكن للمسئوليات الإضافية أن تنحرف بسهولة بدور CEO التسويقي واستثمار مواهبه في هذا المجال – إلى قيادة كل دائرة العمل ، وليس فقط أنشطتها التسويقية ، لإدارة التكاليف والإيرادات ، ليدير إلى مستويات أعلى حتى رئيس مجلس الإدارة ومجلس الإدارة ، لتحميل مسئولية كل شيء ، من علاقات المستثمر إلى الملكية ، علاقة وصحة وسلامة العاملين .

السر في أن تكون CEO يكمن في إدراكك أنك لست في حاجة إلى أن تفعل كل شيء بنفسك أو أن تكون الأفضل في كل شيء . المسئولية هي الأساس ، ولكن بعد ذلك تجميع فريق عظيم من الأفراد حولك ، الكثيرين منهم سوف يكونون أكثر ذكاءً وخبرة في حقول أكثر مما يمكنك أن تكون أبداً، والتأكد من أنهم يعملون بصورة فردية وجماعية لتحقيق أهداف دائرة العمل .

بالإضافة إلى كل المتطلبات التقليدية الكثيرة ، فإن CEO التسويقي من المحتمل أنه يقدم المهارات والخصائص الفريدة اللازمة لأن يقود بفعالية أكبر :

- بين بالتفصيل رؤية جاذبة عن المستقبل .
- ناصر وكن نموذجاً لدور العلامة التجارية للشركة .
- حدد أولويات العمل القائمة على التسويق .
- تأكد من أن الاستراكية محفزة تسويقاً .
- أربط أفضل الأفكار والمبادرات داخلياً .
- ألهم الأفراد من خلال الأفكار والرؤى .

تتمثل قيمتهم المضافة في تقديم منظور مختلف إلى المنظمة بعمل على تنسيق وترابط الكثير من مكوناته . يستطيع المسوقون تقديم الشخصية إلى المنظمة التي تفتقد غالباً في ملاحقة نتائج العمل والسيطرة على الشركة . إنهم يفهمون ويستطيعون بسهولة أن يعكسوا العلامة التجارية للمنظمة ، وبذلك يكونون وجهها الإنساني . نمطياً بصفتهم ،هرة اتصالات فإنهم يستطيعون تبيان الرؤى والاستراتيجيات ، الأولويات والأداء بالتفصيل ، وبطرق أكثر جاذبية ، وإنسانية وإلهاماً .

ربما ليس غريباً أن بعض CEOs ذا التوجه التسويقي الأكثر شهرة، قد نموا دوائر أعمالهم كمغامرين في مبادراتهم entrepreneurs – اعتباراً من Steve Jobs في شركة Apple ، وحتى Charles Dunstone في شركة Carphone Warehouse ، من Richard Branson لدى شركة Virgin إلى Phil Knight لدى شركة Nike . يفهم هؤلاء الأفراد أسواقهم وعملائهم بصورة حدسية ، غالباً يد واحدة تدفع منظماتهم إلى الأمام ،ويحددون علاماتهم التجارية ، انطلاقاً من تصورهم الذهني الخاص .

أصحاب المغامرات في دوائر الأعمال عبارة عن مسوقين بطبيعتهم، الذين من المحتمل أنهم لا يتمتعون بالصبر من أجل نظرية الشركات الضخمة ، ولكنهم أيضاً أذكياء كمديرين تجاريين ، الذي يفهمون التحديات المالية . لذلك ، فإنهم غالباً يكونون أفضل المسوقين اليوم . مجرد بداية التشغيل إلى شركات متعددة الجنسيات غالباً عبارة عن مسوقين ، الذين يستطيعون أن يروا هذه التحديات والفرص الكبيرة .

بالطبع ، ليس كل مسوق عظيم ، سوف يكون CEO عظيم ، وسوف لا يريد كل مسوق تحمل هذه المسئوليات المختلفة والعريضة . ومع ذلك ، سوف يكون المسوقون CEOs متميزين ، ومن المهم أن التسويق يكتسب السمعة والمصداقية في تحقيق القيادة لدائرة العمل ، سواء كان ذلك نتيجة التأثير من موقفهم الوظيفي ، أو نتيجة قيادتهم بالاسم والفعل .

الإلهام (4.14) *Meg Whitman*

Meg Whitman ، إنها مسوق كلاسيكي ، والتي أصبحت واحدة من أكثر CEOs إعجاباً على مستوى العالم . لقد كانت Whitman رئيس مجلس الإدارة والمدير العام التنفيذي CEO لشركة eBay منذ مارس 1998 .

ولدت عام 1956 ، وتزوجت من جراح أعصـــاب ولـــديها طفـــلان ، لقـــد استقطبها Pierre Omiyhar لتطبيق رؤيته في سوق online يقود العالم . لقد اشتهرت في وقتها بأنها سيدة الأعمال الأمريكية الأكثر تأثيراً ونجاحـــاً . نشأت في Cold Spring Harbor في Long Island ، وبعـــد الثانويـــة العامة التحقت بالجامعة حيث حصلت على درجة في الاقتصاديات في عـــام 1977 . أكملت تعليمها بحصولها على درجـــة الماجســـتير مـــن مدرســـة هارفادرد لإدارة الأعمال .

لقد بدأت حياتها العملية مع شركة P&G مـــن عـــام 1979 إلـــى 1981، عندما تبنت خبرتها في إدارة العلامات التجارية . ثم أمضت بعد ذلك 8 سنوات في شركة استشارية Bain and Company ، وأصـــبحت فـــي النهاية نائباً لرئيس مجلس الإدارة .

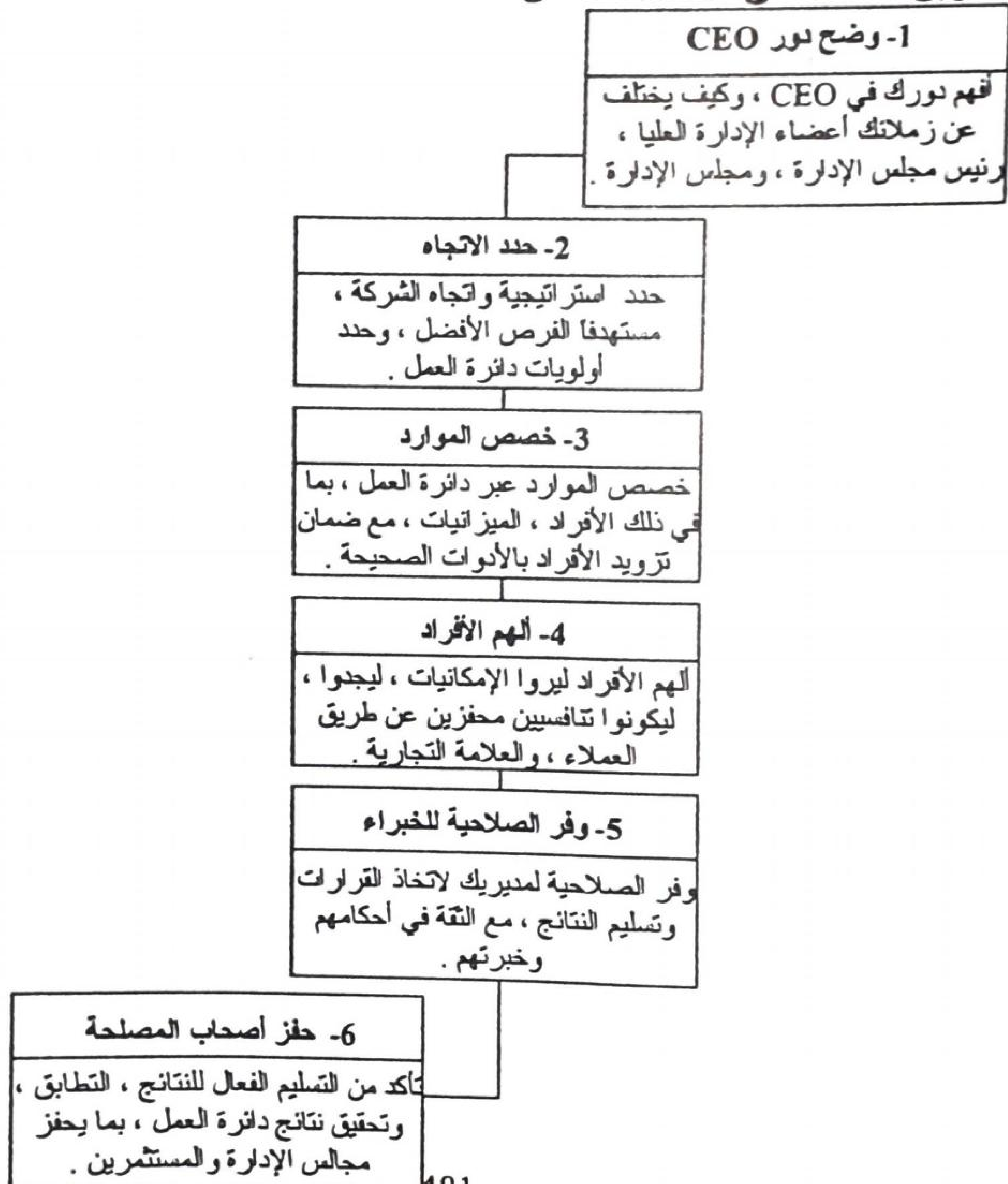
من عام 1989 وحتى 1992 عملت لدى شـــركة Walt Disney ، حيث انتهت إلى النائب الأول لرئيس مجلس الإدارة للتسويق لقسم منتجـــات Disney الاستهلاكية . انتقلت Whitman بعد ذلك إلى Stride Rite حيث كانت مسئولة عن تدشين خط أحذية الأطفال الذي كان ناجحاً جداً ، وأيضـــاً إعادة وضع علامة الشركة التجارية ومتاجر التجزئة .

لقد أصبحت CEO لشـــركة Florists Transworld Delivery ، أكبر شركة عالمية لمنتجات الزهور . أشرفت أيضا على تحويـــل جمعيـــة الزهور إلى شركة قطاع خاص قائمة على الربحية . تركت هذه الشركة إلى قيادة قسم " ما قبل المدرسة " ، ومسئولة عن إدارته وتسويقه على المستوى العالمي لاثنين من العلامات التجارية الأكثر شهرة للأطفال علـــى مســـتوى العالم : Playskool and Mr Potato Head

رتبتها مجلة Fortune كواحدة من بين أقوى 25 شخصية في دوائر الأعمال عام 2004 ، ووضعتها مجلة Business Week ضمن قائمتها التي تشتمل على أقوى 25 مديراً في دوائر الأعمال سنوياً ومنذ عام 2000 . إنها أيضاً عضو غير تنفيذي في P&G ، وأيضاً شركة Gap .

التطبيق (4.14) قيادة دائرة العمل

ماذا يفعل بالضبط CEO ؟ لماذا ذو العقلية التسويقية محوري بالنسبة للدور؟ كيف يتبنون منهج من الخارج إلى الداخل في القيادة ؟ ما الذي يفعله CEO التسويق مختلفاً عن CMO الفعال ؟



المسار الخامس عشر - المستقبليات

ماذا يحدث بعد ما قد يحدث ؟

What Happens After What Happens Next ?

" إننا نعيش بوادر انبثاق فجر مجتمع يقوم على البيانات . عندما تصبح المعلومات والذكاء تمثل سيطرة أجهزة الكمبيوتر ، فإن المجتمع سوف يضع المزيد من القيمة على واحدة من القدرات الإنسانية التي لا يمكن تحويلها إلى آلية : الانفعال – سوف يؤثر على كل شيء ، ابتداءً من قرارات الشراء ، إلى كيف نعمل مع الآخرين . سوف تناضل الشركات على أساس القصص والخرافات . سوف تحتاج الشركات إلى فهم أن منتجاتها أقل أهمية من قصصها ."

Rolf Jensen

" كل إنسان في بعض الاتجاهات :

أ – يحب كل إنسان

ب – يحب بعض الناس الآخرين

حـ – لا يحب أي إنسان آخر ."

يعمل المسوقون العباقرة في " زمن مزدوج " يخلقون المستقبل بينما يسلمون اليوم ، يتخذون قرارات كل يوم ، يباشرون إجراءات صغيرة وضخمة لها مضامين جوهرية بالنسبة للأجل الطويل والقصير .

إنهم يربطون المطالب المتنافسة للأسواق المنبثقة مع تحسين الخدمات ، إنهم يجمعون الأهداف المتطرفة من تسليم المزيد من المبيعات ، أثناء بناء علامات تجارية للغد ، ويفعلون هذا ، من خلال منهج أكثر ذكاءً وتخيلاً في مجال تسويقهم . إنهم يستطيعون تحقيق هذا فقط ، إذا كانت لديهم الثقة فيما هم ذاهبون إليه ، وأيضاً فيما هم عليه .

مستقبليات أكثر ذكاء	مستقبليات أكثر خيالاً
حالات البصيرة . لا نزال نعامل الناس كمتوسطات ، ولا نزال بعاد جداً عن فهمهم حقيقة كأفراد .	**الأفكار** . حالات البصيرة ليست كافية . إنها قوة التفكير الطبيعي الذي سوف يميز ويشكل دائرة العمل .
العلامات التجارية . يوجد عدد قليل من العلامات التجارية في الواقع ، والتي تعتبر عظيمة حيث تلهم وتنشط وتمكن الأفراد.	**الأفراد** . لم تكتشف دوائر الأعمال بعد كيف يمكنها إطلاق القوة الانفعالية الحقيقية للإنسان ، في الداخل أو في الخارج .
الشركات . معظم الشركات لا تزال عملياً بعيدة عن التوجه للعميل ، أو العمل من الخارج إلى الداخل للأجل الطويل .	**المجتمعات** . يريد الناس أن يكونوا مع الناس ، يحبونهم ، يتعلمون ويعملون ، ويتقابلون ، ويستثمرون إلى أقصى حد .

كل عقد من الزمن يصبح مشهوراً من أجل شيء ما ، سواء كان موسيقيا أو موضة ، سياسياً أو اقتصادياً ، عملياً أو تكنولوجيا . شهد عقد الثمانينيات (1980) سقوط الشيوعية ، والتسعينيات (1990) العولمة التي ربطت

العالم . منذ عام 2000 قد كان هناك تغييراً أكثر مما نستطيع أن نطلق عليه صفة ما . إطلاق صفة ما على فترة زمنية تمثل تحدياً في ذاتها لإضفاء معني عليها . يقول Mark Twain أن " التاريخ لا يعيد نفسه ، ولكنه غالباً يتطابق " يمكن أن تكشف الدورات عن أسرار ، مثل كيف سوف يتطور عالمنا ، دورات قصيرة أم طويلة التي سوف تؤثر على أسواقنا . فهم كيف من المحتمل أن يتطور المستقبل ، سوف يحدد ما يجب أن نفعله الآن .

نستطيع أن نرى بالفعل الكثير من الاتجاهات التي لها تأثير متزايد على أسواقنا التقليدية وطرق التسويق . على مستوى السوق بعض التغيرات الأضخم من المحتمل أن تكون حول :

- **اقتصاديات بلا حدود** . سوف يصبح الاقتصاد أكثر عالمية وارتباطاً حيث تتطور الخبرة في مجالات مختلفة – المنتجات الاستهلاكية التي تصنع الآن في الصين ، كانت حلماً في أمريكا وترجمة إلى تطبيقات في أوربا ، واستمرت شرقاً للإنتاج . سوف تنظر Sony إلى الغرب من أجل تطلعاتها ، بينما سوف تنظر Ford إلى الغرب من أجل الإنتاجية . يجب على المسوقين أن يعيدوا تشكيل أدوارهم لفهم كيف، ومتى ، وأين يمكنهم أن يضيفوا أعظم قيمة إلى سلاسل القيمة العالمية .
- **قواعد القوة** . سوف تصبح الدول أو الولايات على مستوى الأمة أقل ملاءمة اقتصادياً ، اجتماعياً ، أو سياسياً من الشركة على مستوى الدول أو الولايات والمجموعات العالمية الأخرى . ابتداء من العلامات التجارية الكونية إلى تصميم الموضة ، من الفرق الرياضية إلى مجموعات وسائل الإعلام ، من هيئات الحملات الإعلانية إلى المجموعات الإرهابية سواء كانت كونية أو محلية تكون أكثر قوة من

الموقع المادي المحدود . سوف يعني المنبر الاقتصادي العالمي أكثر مما تعنيه الأمم المتحدة ، سوف تكون " مايكروسوفت " أكثر قوة من الولايات المتحدة الأمريكية ، الرياضيات تعني أكثر من انتخابات الحكومة . يحتاج التسويق إلى تبني قواعد القوة الجديدة هذه .

- **المجالات الرقمية** . تصبح المعلومات أكثر تحديداً محلياً ، سهلة الانغماس أو الإنطمار في أي أشياء ، بما يمكن من سهولة أكبر للوصول إليها وتتبعها والمزيد من المعرفة الأكثر ارتباطاً . ابتداءً من IPv6 ، بروتوكول الانترنت الجديد مع أجهزة إحساس يسهل هضمها ، إلى تكنولوجيات متناهية الصغر بما يشكل آلات مصنوعة من أجزاء مثقال ذرة ، وما قد يتطلب جهاز كمبيوتر محمولاً laptop حالياً ، سوف يكون متاحاً في الحال . التسويق القائم على الأوضاع المحلية ، يمكن القنوات الجديدة من التعاملات اللحظية على أساس شخصي وملائم أكثر من أي وقت مضى .

يغير العملاء اتجاهاتهم وسولكهم أيضاً :

- **اندماج نمط الحياة** . سوف يلوى الكثير من الأفراد وظائفهم لموازنة اهتماماتهم الشخصية ، والكثير سوف يختار الوظائف التي تمكنهم من خلط هذه الاهتمامات مع ما يفعلونه . الشباب في مراحل حياته الأولى يكون متوقد الذهن ابتكارياً ، ولكنه يريد أن يسافر ويتمتع بالحياة ، يخلط ما بين الموسيقى الصاخبة ، وتلك الألحان التقليدية ، الملابس الرياضية وأحدث تصميمات الموضة . سوف تتطور دوائر الأعمال لكي تستخدم نماذج تبني أفضل المواهب ، الأكثر مرونة في

شروطهم . يجب أن يدرك التسويق هذه الدوافع الجديدة لدي دوائر الأعمال والمستهلكين .

- التآلف الكوني . تعني القابلية للحركة أننا جزء من جماهير سريعة الزوال وعدم الاستقرار ، تسافر باستمرار من أجل الفراغ أو العمل . تمكن التكنولوجيا من التآلف ، تجمع بين الأفراد ذوي الاهتمامات أو الأهداف المشتركة ، سواء كانوا أطباء يجرون تشخيصاً عن بعد عبر العالم ، التعليم طوال حياة الفرد مع مجالات موضوع أكثر تنوعاً ، أو صداقات شخصية تنبثق online ، حيث لم تقابل أبداً أفراداً تعرفهم جيداً . يمكن أن يمكن التسويق هذه الهجرة من خلال علامات تجارية موثوق بها كمجموعات في صورة جماعات فعلية .
- التقسيم أو التجزئة العامة . سوف يمكننا ظهور المسح الشخصي لوضع الأشخاص في فئات طبقاً لإستعداداتهم الذاتية إلى أمراض أو علاج معين، أو تفضيلات الاجتماعية والذكاء . بالإضافة إلى مضامين التعديلات العامة ، فإن معرفة ما يدخل وما لا يدخل في كينونتك ، سوف يجذب تجمعات جديدة من ذوي الاهتمامات الذاتية ، مجموعات الضغط والطبقات الاجتماعية . يجب أن يطرق التسويق هذا التقسيم المنبثق ، مستخدماً التجديد والاقتراحات التي تجذب دوافع أكثر شخصية وعمقاً .

ودوائر الأعمال تغير هياكلها وأدوارها التنظيمية .

- المعرفة كملاذ . صعود الهند كقوة تكنولوجية لاتلين ؛ سنغافورة محور التعلم ، هونج كونج البوابة الشرقية . أصول غير مرئية بعيدة عن

الشاطئ من أجل مزايا ضريبية في أحسن الفرق القائمة على IP من الشركات متعددة الجنسيات لإدارة العلامة التجارية ، أو البحوث التكنولوجية التي توجد في قرى جبال سويسرا أو جزر الكاريبي . سوف يكون المسوقون أكثر قيمة كبناة للأصول غير المنظورة في دوائر الأعمال ، بينما يحتاجون إلى تفادي أن يصبحوا في حالة نفي الضرائب إلى أماكن بعيدة .

- **النقاط الساخنة المبتكرة** . مع نضوج الآلات في ترابطها ومحادثاتها ، سوف يتطور مكان العمل إلى أن يطرق باب التعبير والأفكار الشخصية . بنفس الطريقة التي انبثقت بها محاور التكنولوجيا ، فإنه يعاد اختراع المدن بالكامل كنقاط ساخنة للابتكار. سوف تتصهر أفكار وكالات الإعلان التقليدية مع التجديد والتصميم ، وسائل الإعلام والفنون ، دوائر الأعمال والمجتمع ، تحقيق الأرباح والأعمال الخيرية . يجب أن يكون المسوقون في قلب هذه النقاط الساخنة ، ينغمسون في الموهبة ، مع أشكال جديدة من التعاون للتجديد ، الاتصال ، مع استخدام أفضل الأفكار قبل أي شخص آخر .

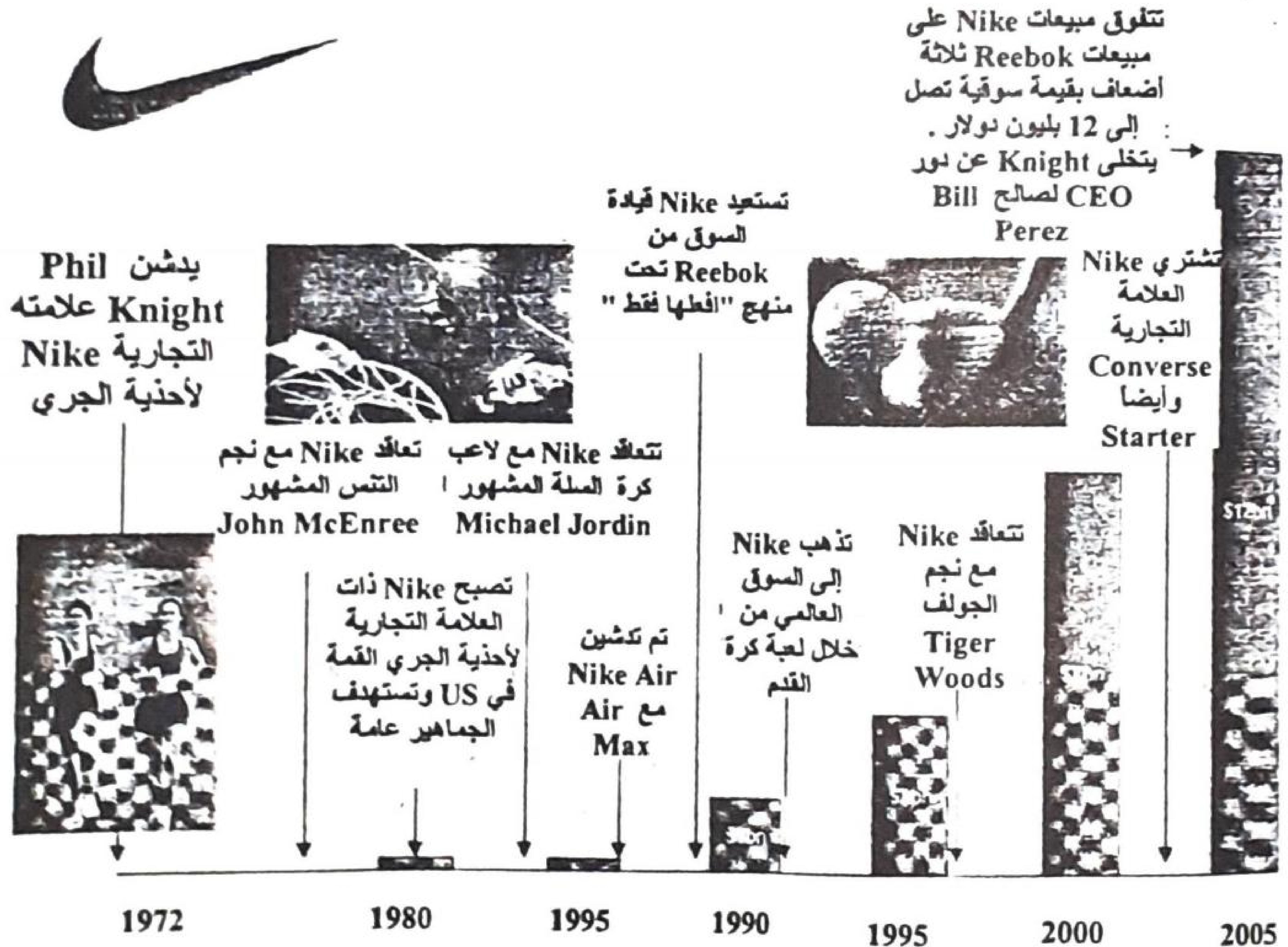
- **شركات العملاء** . كما أن الشركات القائمة على العلامات التجارية تدرك أن علاماتها " تهتم بك وليس بي " فإنها تنتهي أيضاً إلى أن أغلبية أنشطتها التشغيلية ، ليست في محور أدوارها ، وفي الواقع ، المزيد من الأساس العملي للمشاركة مع الآخرين يقدم المزيد من خفة الحركة ، علاقات أفضل مع العميل ، والتركيز على أحسن الفرص لخلق القيمة . المشاركة في خلق منتجات جديدة ، وجعل المنتجات القائمة طبقاً لحاجات العملاء الشخصية ، وبناء تجمعات حول

العلامات التجارية ، يخلق كل هذا شركات العميل . عندما ترتفع تطلعات العملاء إلى أعلى ، تعد الشركات خدماتها للجماهير بصورة خاصة ، المحتوى في كل أشكالها من خلال تنوع وسائل الإعلام ، تفسير جديد للقيمة ، وإدراك أن العملاء أساساً تحت السيطرة .

الإلهام (1.15) *Nike*

" رسالة Nike أن توفر الإلهام والتجديد لكل رياضي في العالم "

Bill Bowerman ، أسطورة حلبة السباق والمدرب الميداني في جامعة Oregon عرف رؤية Nike عن الرياضي : " إذا كان لك جسم ، فأنت رياضي " شرع كل من Phil knight ومدربه Bowerman في تحقيق رسالة Nike من خلال " خدمة الإمكانيات الإنسانية " والتي تعني طبقاً للمصطلحات الرياضية مساعدة كل شخص على تحقق إمكانياته في الحقل الذي يختاره .



المصدر : Source: Data from nikebiz.com

Nike الآن الشركة الرائدة على مستوى العالم في الرياضة واللياقة البدنية ، اللاعب الأساسي في كل رياضة ، في كل ركن في العالم ، مع استخدام ما يقرب من 25.000 شخص بصورة مباشرة ، وحوالي 1 مليون شخص بصورة غير مباشرة ، كلهم مخصصون لإلهام وتجديد الرياضيين .

بالطبع ، لم يكن طريقهم إلى النمو مفروشاً بالورود . ربما الأكثر دلالة ، كان يتمثل في الإدراك السلبي لكيفية إدارتها لعمليات التصنيع في آسيا ، والتي تناولتها Nike في وقتها ، وبسبب اهتمامها ، ربما تكون الآن الشركة الرائدة على مستوى العالم من حيث الاستمرارية ، والنواحي الأخلاقية .

قد نمت علامة Nike التجارية ، ومعها شعارها لتمثل الاتجاه والتميز في عالم الرياضة متقدمة الصفوف بمفردها في السنوات الأخيرة . تنشر Nike أيضاً تشكيلة واسعة من العلامات التجارية الفرعية لتكون أكثر ملاءمة لجماهير معينة – مثل Nike Jordan ، Nike Running ، Nike Golf ، Nike Woman ، وغيرها الكثير .

ربما ضربة المعلم التسويقية كانت عندما تعاقد Phil Kinght مع Michael Jordan نجم كرة السلة السوبر . كان التدعيم هنا مفهوماً جديداً ، بالتأكيد بالنسبة لأنواع الرياضة ، ومع ذلك ، قوة نجم الرياضات في التعبير عن التميز والإلهام قوة لا تقارن وغير مسبوقة . لم يكن هذا بالطبع اتفاق مستحضرات تجميل ؛ تعمل Nike عن قرب مع الرياضيين المدعمين لمساعدتهم على تحقيق أفضل حالات أدائهم ، وفي المقابل يعمل الرياضي مع Nike من أجل ابتكار منتجات جديدة ، وتدعيم أحداث ضخمة والمبادرات التسويقية .

من المحتمل أن Nike مشهورة أيضاً بسبب إثارتها التقليدية ، شعاراتها الإعلانية التي تستثمر جوهر العلامة التجارية ، ما تعتقد به ، وما تسعى إلى فعله من أجل الناس . بمساعدة وكالتها المحلية للإعلان ، Wieden and Kennedy ، والتي نمت لتصبح وكالة دولية حازت إعجاب الكثيرين ، ابتداء من جذورها في Oregon ، وآخرين كثيرين . تحظى Nike بالإعجاب حيث مطبوعاتها ، إعلاناتها التليفزيونية ، وعلامات منتجاتها التجارية كلها مثيرة للذكريات .

ومع ذلك ، يتم إدراك Nike أيضاً بأن علامتها التجارية لا يمكن أن تكون كل شيء لكل الناس ، وقد تملكت ونمّت محفظة علاماتها التجارية الخاصة في السنوات الأخيرة . وبالمثل ، لكي تكون أكثر جدية في أسواق الفراغ ذات العلاوة السعرية ، تستخدم Cole Haan كعلامة تجارية لملابس الأحذية الأكثر رسمية . وحديثاً جداً شركة Converse كعلامة US التجارية الأسطورة التحقت بحظيرة Nike ، بينما Exeter Brands Group أنشئت كخطوط إنتاج منخفضة التكاليف مثل Starter and shaq ، لكي تباع من خلال محلات تجارة الجملة الكبيرة .

Beaverton ، الموطن الأصلي لشركة Nike ليست بعيدة عن مقر الجامعة التي حصل منها knight على شهادة التميز الرياضي . يعرف " معمل بحوث الرياضة لدي Nike بأنه " المطبخ " ، والذي يمثل قلب العلامة التجارية الفلسفي والمادي ، دائرة العمل والحرم الجامعي . عندما تدخل المعمل تجد 13.000 قدم مربع تمثل خبرة تصميمات Nike . يوجد أيضاً ملعب به أعمدة شبكات كرة السلة ، نموذج لكأس تفوق رياضي ، 70 متراً من ممرات الجري .

يوجد عادة عدد من نجوم رياضة Nike للمساعدة على عملية التجديد . ربما لاعب كرة القدم الفرنسي Thierry Henry ، وهو يمرر الكرة ، وقد التقطتها كاميرات فيديو ذات سرعات عالية ، تسجل 1000 إطار لقطة في الثانية ، أو مسجل الماراثون للمتسابقة Paula Radcliffe ، سوف تظهر وهي تضرب بعنف جهاز إحداث الحركة الدائرية ، حيث يميز علماء Nike تحليل حركة قدمها من قوة رد فعل الأرض ومعدلات التجميل .

كل تكنولوجيا ، ابتداءً من مسح العضلات إلى محللي النفس ، من نظم التصميم البياني ، إلى أجهزة تصوير الحرارة منتشرة لقياس التميز الرياضي . Nike على وشك أن تجلس على كرسي القيادة حيث تقدم المنتجات التي تمكن علماءها لأن يؤدوا بأعلى مستوياتهم . كل شيء ابتداءاً من هيكل الأحذية ، مدة بقاء نسيج الحذاء ، الراحة والمظهر الرياضي لمدة منتجاتها . لا تقبل Nike الحلول الوسط ، إنها تكسر القيود ، دائماً في المقدمة بين ما هو ممكن ، وما هو حالياً غير ممكن .

Nike في حالة بحث دائم عن التميز ، لتتحرك إلى الأمام ، لتتطور أو كما جاء في كتبها Nike Maxims ، والذي يصدر لكل أفراد Nike ، من أجل " تضخيم كل ما هو جيد ، وتغيير كل ما هو غير ذلك :

إلى	من
الحياة البسيطة	رياضة الصفوة
الكبير والقوى	الكبير
المشاركة في الموارد	اختزان الموارد
سريع	بطيء
خفة حركة العملية	عملية الرمال السريعة
أبطال الرياضة	تمثال الرياضة
مدعم	مستغل
ربما ونعم	لا وربما
الاتصال	الإعلان
التحالف	الانعزال
احترام العلامة التجارية	الوعي بالعلامة التجارية
الإقدام	الرضا الذاتي
الشجاعة	الإجماع

المصدر : Nike Maxims

يترجم تقرير Nike السنوي إلى المساهمين جوهر عبقرية العلامة التجارية . بدلاً من أن تستحوذ عليه الأرقام والأشكال يلجأ التقرير إلى الصور والقصص للتوضيح التفصيلي . ليس الهدف في ذاته إظهار الملابس الرياضية أو تسليم أفضل العائدات للمساهمين (لقد حققت Nike أكثر من ضعف النمو في المبيعات والأرباح على مدى العقد الأخير) ، على الرغم من أن هذه قد تكون بالفعل النتيجة . يوجد هدف أكبر ، وأكثر إلهاماً ، وأشد صلابة :

" السرعة : فكرتنا عن الاستثمار الجيد ... الهامش بين الأول والرابع في سباقات 100متر كانت أقل من 0.005 من الثانية ... تخبرنا حساباتنا بأن ملابس Nike Swift للسرعة يمكنها أن تحقق 1.13 في المائة تحسيناً في زمن السباق (لمن يستخدم ملابسها الرياضية)"

استغرق تطوير تكنولوجيا Nike Swift ما يقرب من 36.000 ساعة . لذلك ، لم يكن هذا سرعة في التطوير . ولكنها السرعة في كل مكان آخر . وهذه واحدة فقط من أشياء كثيرة ، كثيرة التي نفعلها لمساعدة الرياضيين على أن يكونوا أكثر سرعة . يمكن أن يكون 1.13 في المائة سرعة أكبر ، نقطة تحول في حياة الرياضي .

" بالنسبة لنا ، إنها مجرد دائرة عمل جيدة "

يصف التقرير أداء علامة تجارية عبقرية ، واحدة مدفوعة من الخارج إلى الداخل ، واحدة تتمتع بتركيز منضبط على ما يهم العملاء والمساهمون كثيراً، ولكن بروح ابتكارية لأدائه بصورة مختلفة وأفضل . أنهى Phil Knight تقريره النهائي للمساهمين بالسرد الروائي .

" تبقى Nike الطفل العزيز إلى قلوبنا . منذ أسابيع قليلة مضت ، على مسار Michael Johnson Track في " المراكز الرئيسية العالمية " ، قد احتفلنا بالذكرى الخمسين للرياضي Roger Bannister وأداؤه البطولي وأول من حطم الرقم القياسي 4 دقيقة / للميل

العناية الإلهية كانت معنا في ذلك اليوم . لقد كسب Michael Stember بسرعة 59.4 : 3 – متطابقاً بالضبط مع الوقت الذي وضعه الطبيب منذ 50 سنة مضت – لقد كان يوماً ساحراً لأكثر من 2000 شخص . من عمال Nike ازدحموا حول ممر السباق .

هذه هي Nike التي كانت وسوف تظل كذلك "

المصدر : Nike Annual Report , 2004

التطبيق (1.15) استشعار المستقبل

كيف تستفيد من المستقبل ؟ كيف من المحتمل أن تتطور أسواقك وعملاؤك ، دائرة عملك وتسويقك في المستقبل ؟ ماذا يجب أن تفعل اليوم استعداداً للبقاء والازدهار في ذلك المستقبل ؟



المفهوم (1.15) الأسواق الذكية

يجب أن يستغل التسويق قوة الأسواق الذكية ، ليس فقط الأسواق المتصلة دائماً بالتكنولوجيات ، ولكن أيضاً الأسواق التي يمكن أن تفكر بصورة متزايدة . يمكن أن تعبئ الأسواق الذكية أنفسها كمجتمعات لها سبب مشترك، مع هياكل تنظيمية ذات مبادرات ذاتية ، والتي تساعدها على وضع هياكلها ، نظمها وقوتها الخاصة .

كانت الأسواق في الماضي قائمة على عدد كبير من الأفراد ، كان لكل منهم تعامل أو علاقات منفصلة مع هذه الشركة أو تلك ، أو على الأقل علامتها التجارية . تخيل ملايين الأفراد الذين يستخدمون نفس المنتج ولكن لا يعرف كل منهم الآخر ، أو الذين يشترون من نفس " السوبر ماركت " ولكن لا يتحدثون أبداً . في الماضي ، كانت الشركات القوية التنظيمية الرئيسية داخل الأسواق ، بينما قد كان العملاء إلى حد ما كل منهم كإنسان الكهف معزول في سلوكه وتصرفاته .

الأسواق الآن في تنظيم وتمدين متزايد . بينما كان يوجد دائماً مشرّوعون يضعون اللوائح التنظيمية وينشئون القواعد ، يشجعون المنافسة ، يراقبون ممارسات دوائر الأعمال غير المرغوبة ، لم يكن للعملاء أنفسهم صوت لتحدي دوائر الأعمال ، لممارسة ضغط عليها ، لتحفيز التغيير .

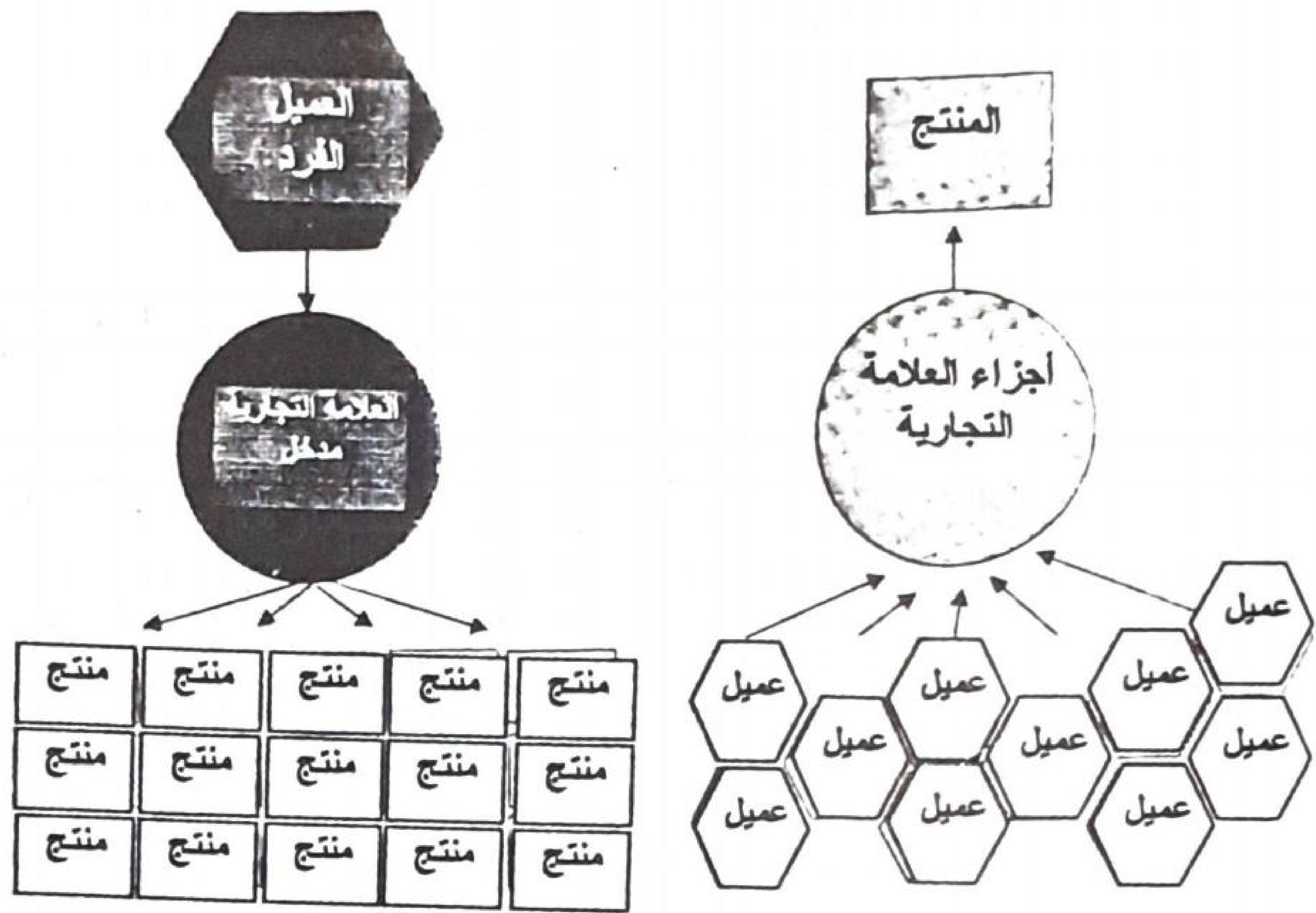
اليوم نرى الأسواق الذكية ذات صوت وقوة أعلى ، ليس فقط بالنسبة لقدرتهم على شراء أي شيء من أي مكان ، أو مراجعة أفضل الأسعار online ، أو القراءة حول ما تبدو عليه العلامات التجارية في الداخل ، ولكن أيضاً القوة في تدعيم أو تحطيم العلامة التجارية والشركات التي تديرها :

- لا يثق العملاء بصورة متزايدة في أساليب التسويق المعقدة ، وتأتي ردود أفعالهم ضدها . التسويق عن بعد الاقتحامي قوبل من العملاء بالترحيب بوضع حظر عليه على مواقع الانترنت مثل donotcall.com ، لعدم ازعاجهم في بيوتهم .
- المدونات قد أصبحت منبراً ينشئه أي فرد ، وقابل لأن يصل إليه كل فرد بنقرة واحدة على فأرة الكمبيوتر Click of the mouse ، ويجدون أنفسهم في حالة ضجيج في تعليقاتهم حول العلامات التجارية . يستطيع أي عميل غير راض أن يخبر مليون شخص آخر .
- يستطيع معلقو وسائل الإعلام أن يؤثروا أساساً على اتجاهات وسلوكيات العميل ، ويثيرون قضايا عادلة أو غير عادلة حول المنظمات أو منتجاتها ، أخلاقياتها ، عدالتها ، مدى الاعتماد عليها ، وقيمها .
- جماعات الضغط مهنية ولها صوت مسموع بصورة متزايدة ، تغطي كل شيء من موضوعات البيئة إلى السياسة ، تدير حملات تسويق معقدة بنفسها ، وغالباً أكثر واقعية وتأثيراً من مسوقي العلامات التجارية الذين يعملون لحسابها .
- تستطيع التكنولوجيات أن تثير موضوعات وتخلق حالات ارتداد بسرعة مزعجة . كما هو الحال مع " فيرس " الكمبيوتر يستطيع الانتشار عبر العالم في دقائق ، وأيضاً تستطيع قوى السوق؛ يمكن أن تنقلب العلامات التجارية من صورة الأبطال إلى صورة الأوغاد المهاجمين خلال 24 ساعة .

يحتاج التسويق إلى العمل مع الطبيعة المتغيرة للأسواق وليس ضدها . على سبيل المثال ، العلاقات العامة معقدة إلى حد كبير ، كلها منغمسة في التحدى اليوم ، أكثر مما كانت عليه في حالات عمود في الصحافة في عدد من البوصات . إنها يجب أن تهتم بالرأي العام ، ادراكات العميل ، ومعنويات العامل ، كقوة إيجابية ، محترمة وجاذبة . يجب على بحوث السوق أن توفر حالات البصيرة النفاذة إلى أعماق قيم وإدراكات العملاء ، وليس مجرد حاجاتهم إلى المنتجات . تعني علاقات العميل الانصات والعمل معاً لتحسين ما يهم حقيقة ، بدلاً من عمل الشركات من جانب واحد لدفع الناس إلى المزيد من المشتريات .

تجذب أجهزة تحديد ترددات الإذاعة تشكيلة كاملة من الإمكانيات حول كيف يمكن أن يكون التسويق أكثر ذكاءً في الاستجابة إلى الأسواق القائمة على التكنولوجيا . تستطيع بلايين الأجهزة التي تحت الإنتاج الآن أن تحدث ثورة في تجاربنا التسويقية ، بحيث تحل محافظنا الإلكترونية كل الحاجة إلى المراجعات ، مع إرسال الحوافز الفردية إلى تليفونك المحمول ، أثناء تصفحك الممرات ، وتتبع مثل هذه المحافظ البضائع المشتراة إلى منازلها الجديدة ، مع الترتيب اللحظي ، والإشارة إلى الحاجة إلى الإحلال عند قرب نفاذ المخزون . ولكن ، يمكنها بالطبع ، الذهاب إلى أبعد من هذا ، سواء بالنسبة للطرق ، التي يستطيع من خلال الموردون تتبع وتحفيز العملاء ، وفي إعادة تشكيل خبرات العميل في كل شيء ابتداءاً من قوائم الطعام في المطاعم ، وحتى توريد سلسلة من بنود المواد المطلوبة بكفاءة وفي توقيت زمني دقيق . ولكن المسألة تتعلق بظهور العميل الذكي الأكثر اهتماماً . يتحقق العملاء الآن من قوتهم من خلال مقارنات الأسعار ، تلبية طلبات العميل بصفة شخصية Customization ، ومن خلال طلب حلول

جذرية لمشكلاتهم – وبشروطهم . إننا من المحتمل أن نرى علامات تجارية باعتبارها بوابة أو مدخل ، في مقابل العلامات التجارية للمكونات ، والشركات التي تعمل طبقاً لمتطلبات العملاء كل على حدة ، وليس متطلبات المنتجات ، والتي تتصرف أساساً نيابة عن العميل .



علامات المدخل التجارية ليس لديها منتجات ، ولكنها تعرف عملاءها بعمق، تفهم حاجاتهم وقضاياهم ، ثم تبحث عن المكونات الصحيحة لحل مشكلاتهم ، وتتفاوض بدون تحيز على أفضل الصفقات مع العلامات التجارية للمكونات وصولاً إلى الحل التام الفريد لمشكلة العميل . علامات المدخل التجارية تعتبر في جانب العملاء بالكامل . تعكس هذه العلامات التجارية القيم والعمليات التي يحفزها العملاء الذين يأتون إلى علامات المدخل التجارية ، بدلاً من أن ينتظروا وابلاً من طلقات الترويج غير المرتبط أو الملائم .

قد تبدو إلى حد ما في شكل الوساطات ، ولكن المداخل تمثل المبادئ - إنها العلامة التجارية الوحيدة التي يراها العميل ، يهتم بها ويثق فيها . سوف يكون لديها معلومات ثرية ، مع اعتبار خدمات العميل في قلب مهمتها . تتمثل خبراتها في حل المشكلات وبناء العلاقات . إنها سوف تمثل محاور القوة في الأسواق الذكية ، بحيث تعيد تشكيل قواعد القوة ، هياكل السوق ، ومصادر القيمة .

الإلهام (2.15) *Nokia*

تأتي Nokia في مقدمة مجتمع سريع التطور ، عالمي ومترابط . رؤيتها ، تكنولوجيتها في صناعة التليفون المحمول ، وتطبيقاتها المبتكرة ، تغير الطريقة التي نفكر ونتعلم ، نتصل ونتعامل بإيقاع لا يصدق .

ومع ذلك ، جذور شركة Finland الأضخم ، ومنتج معدات الاتصال الأكبر على مستوى العالم تقوم على أسس أكثر ثباتاً وقوة في طبيعتها . في الواقع ، قصة Nokia ، قصة خيالية كدائرة عمل في تطورها وتكيفها .

أسست Nokia في عام 1865 كمصنع متواضع للب الأخشاب . وسع Fredrik Idestam شركته لتصنيع منتجات المطاط في مدينة Finnish في Nokia ، وسرعان ما تبنت إسمها . في نهاية الحرب العالمية الثانية ، تملكت Nokia اشغال كابلات Finnish كمنتج لكابلات التليفون .

في السبعينيات (1970) أصبحت Nokia أكثر اندماجاً في صناعة الاتصالات عن بعد telecoms ، عن طريق تطوير Nokia DX200 إلى تصبح ذات تحويلات رقمية للسنترالات التليفونية . في الثمانينيات (1980) قدمت Nokia تشكيلة من أجهزة الكمبيوتر الشخصية تسمى Mikiromikko ، التي اندمجت فيما بعد مع ICL ، وبدأت تطوير التليفونات المحمولة لشبكة NMT .

ومع ذلك ، تعرضت الشركة إلى مشكلات مالية خطيرة في التسعينيات (1990) ، وجعلت انتاجها من التليفونات المحمولة بسيطة وعصرية ، وأيضاً البنية التحتية لمجالات الاتصالات الأخرى ، وسحبت نفسها من بنود أخرى مثل التليفزيونات وأجهزة الكمبيوتر الشخصية .

ترى Nokia نفسها الآن على أنها لاعب محوري في وسائل الإعلام المتعددة multimedia مدركة أن سماعة اليد أكثر من أنها تليفون – إنها جهاز معلومات ، تسلية ، حساب ، وتجارة أيضاً .

بينما تعترف بصراحة أنها فقدت بعض الأرض في السنوات الأخيرة، أمام منافسة بعض الشركات مثل Samsung ، وشركة Motorola، فإن Nokia تركز جهودها لكي تستعيد قيادتها . في الواقع ، إنها ترى السوق يتحرك في دوائر ابتكار وتجديد قائمة على الصناعة ، ولكنها غير سارة وفي وضع حرج ، تقنيا ، ومنطقياً ، إلى أنماط يقودها التصميم مبهجة وميسرة ، إنسانية وانفعالية . المضمون هنا أن Nokia تستعد لكي تأخذنا ، الرياضيين والجميع إلى جيل جديد من أجهزة الاتصال أكثر ألفة .

ربما قد استسلمت Nokia لما تراه من تناقضات في نجاح السوق ، مثل :

- كما هو الحال مع طبيعة الأسواق ، يصبح العملاء أقل انخراطاً أو انجذاباً . إنهم يقبلونك ويتوقعونك ، ولم يعودوا يثاروا بما هو جديد .
- عندما تكون أكثر جماهيرية ، تكون في موقف أكثر صعوبة لأن تكون جسوراً ، لا تتفق الديمومة مع ذكر أنك متفرد .
- عندما تصبح الأكبر ، يمكنك أن تكون الأقل ذاتية . ومع ذلك ، في نفس الوقت يبحث العملاء عن علاقات أعمق مع علاماتهم التجارية .

علامة Nokia التجارية ، تعني ببساطة وضوح ربط الناس بعضها بالبعض الآخر والإمكانيات التي تجعل مثل هذا الترابط أفضل .

التطبيق (2.15) نشرة أو مدونة العلامة التجارية

(Blogging)

النشرات أو المدونات عن العلامات التجارية في كل مكان حيث الأفراد يتقنون البرامج ، ولديهم الحرية عبر الانترنت للتعبير عن آرائهم لحظياً ومباشرة . يجب أن تكون العلامات التجارية جزءاً من هذه المحادثات أيضاً – تقود المتحدثين عبر الانترنت ، تجعلهم ينخرطون في حوار بناء . كيف يمكنك أن تستخدم المدونات لتجعل علامتك التجارية ذات معني وأهمية أكبر للناس كل يوم ؟

1- انشيء مدونة لعلامتك التجارية

انشيء مدونة لعلامتك التجارية online ، موقع web مخصص كسجل أداء مباشر يعطي معلومات ويحدثها يوميا .

2- طور هوية للعلامة التجارية

طور الموقع بالشخصية التي تبين تفصيلاً الأفكار بلغة بسيطة ، وأن تكون شفافا حول موضوعاتك أيضا .

3- قدم رؤية حول العالم

تحدث عن عالم عملائك ، ليكن لك رؤية حول موضوعاتهم ، وأضف بصيرتك وإثارتك .

4- تناول حالات المدونات المضادة

شجع واستجيب لحالات المدونات التي ضد علامتك التجارية ، شجع الحوار ، وحول النقد إلى فرص .

5- أضف المزيد من القيمة إلى الناس

كن جزءا من عالم عملائك ، مضيفا قيمة إلى ما وراء التعاملات وارتبط معهم بطرق جديدة .

6- دافع عما تؤمن به

: لتصبح قائدا مفكرا ، تجري حملات ، وتكون الصوت المعبر عن عالم عملائك . كن جسورا وشجاعا في معتقداتك .

المفهوم (2.15) علامات تجارية ذات بصيرة

تحتاج العلامات التجارية إلى أن تمثل الكثير بالنسبة للناس . لا تزال العلامات التجارية إلى حد كبير تستخدم باعتبارها حالات هوية تميز اقتراحاً متشابها عن آخر . هذا تفكير سلعي . تحتاج العلامات التجارية إلى أن تكون أكثر من أن تخبر عن الفرق ؛ إنها تحتاج إلى أن تصل إلى حيث يكون الناس ، تكون هناك لتبقى أطول من مجرد عقد تعاملات ، وتقدم أكثر من المزايا الوظيفية للمنتجات .

- العلامات التجارية التي تعرّفك .
- العلامات التجارية التي تستطيع الناس أن يتعلقوا بها .
- العلامات التجارية التي تضيف قيمة .
- العلامات التجارية التي تثير وتلهم .
- العلامات التجارية ذات التفكير الجذري .
- العلامات التجارية التي تفعل شيئاً ما إضافي .
- العلامات التجارية التي تبني على الإنسانية والتواضع .
- العلامات التجارية التي تعيش جنباً إلى جنب مع حياتك .

العلامات التجارية هي من أجل الناس ، وليس المنتجات ، إنها تجمع معاً الجماعات وأيضاً الشركات بما يعكس تطلعات ودوافع جماهيرها ، تعلّم بدلاً من أن تسلم فقط ، تربط الناس باهتمام مشترك ، تفعل ما هو غير متوقع ، بدلاً من مجرد تلبية ما هو متوقع ، وتحرك الانفعالات كتلك التي تحدث عند وقوعك في الحب .

ومع ذلك الكثير من العلامات التجارية لا تفعل هذا . ولا تنجح

توجد مضامين ذات دلالة أيضاً . العلامات التجارية ذات البصيرة التي تمكنها من التغلب على ضوضاء وتعقيدات الأسواق ، وتجذب في نفس الوقت جماهيرها ، ولديها القوة أيضاً لتحفيز الاتجاهات والسلوكيات التي تؤدي إلى المزيد من المشتريات بالأسعار ذات العلاوات المرتفعة ، لا يمكنها أن تقبل حلولاً وسطاً . بالتأكيد الحلول الوسط أكبر نقط ضعف في العلامات التجارية اليوم . إنها تحاول أن تكون رقيقة مع كل فرد . تحاول أن تلبي طلبات كل فرد ، الكبير والصغير ، الغني والفقير ، الاتجاه السائد والهامشي . عندما تقبل الحلول الوسط ، فإنها تفقد بصيرتها ، تفردها ، وقوتها .

العلامات الكبيرة العظيمة تستقطب الناس . بعض الناس يحبونها ، والبعض الآخر يكرهونها

ذلك حسن . يجب أن تفعل إلى القدر الذي تريد الناس أن يحبوها . بالطبع ، لكي تحظى بالقبول والثقة ، وأن تفي العلامة التجارية بما وعدت به ، بكل طريقة ، وفي كل وقت ، يتطلب هذا الوضوح في الداخل وفي الخارج ، الترتيب والعاطفة . إنه يعني أيضاً ، أن تجذب العلامة التجارية وتلهم عملاءها ، عمالها ومساهميها . ولأن العلامات العظيمة تستقطب ، فإن ذلك يعني ليس كل فرد سوف يتمتع بالعمل معها ، أو يريد الاستثمار في تلك العلامات العظيمة .

تحتاج العلامات التجارية لكي تنجح في المستقبل إلى الوضوح والغرض ، قوة الاقناع ، والإيمان بذاتها ، مع شيء من التواضع . يحتاج القادة إلى هذا أيضاً ، لكي يقفوا إلى جانب العلامة التجارية ، لكي يقبلوا النقد اللاذع جنباً إلى جنب مع الهتاف المدوي . في الواقع ، المنظمات ، القادة ،

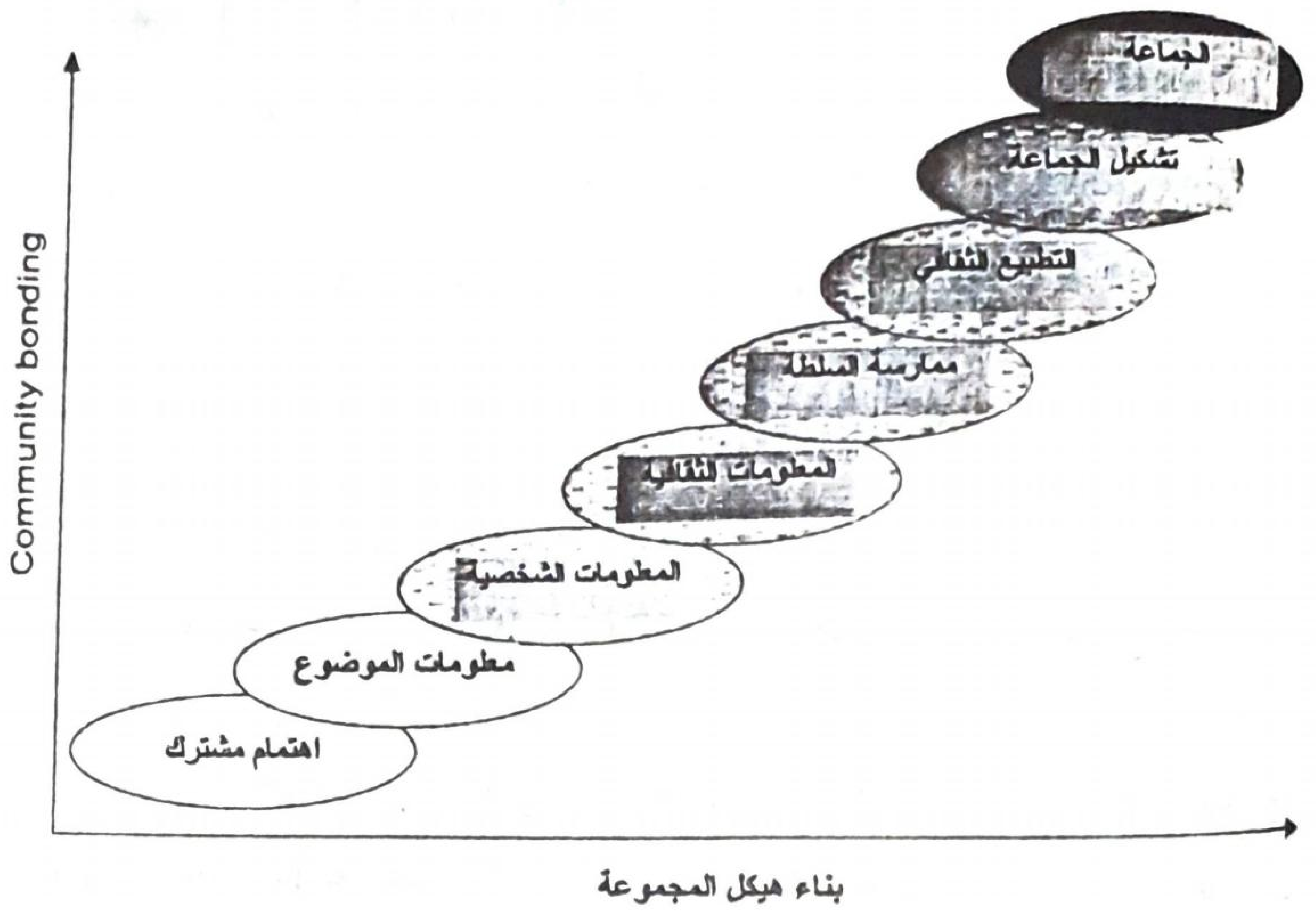
والعلامات التجارية متداخلة بقوة لا يمكن تفاديها . تحتاج العلامات التجارية أن تظهر على العالم بوجه إنساني ، تسلم نتائجها من خلال أفراد حقيقيين ، يعتمد نجاحها أو فشلها على اتجاهاتهم وسلوكياتهم كل يوم .

عملياً ، العلامات التجارية التي تخاطب العملاء ، بدلاً من الموردين، سوف تجمع معاً الناس الذين يشتركون في قيم وتطلعات متشابهة . من المحتمل أن مثل هؤلاء الناس يريدون أن يكونوا معاً أيضاً ، والذي كان لا يمكن حدوثه في حالة أن يكون الشيء المشترك بينهم مجرد شراء المنتج .

العلامات التجارية التي تعكس العملاء تخلق مجموعات أو مجتمعات، إنها تعمل كقوة منظمة تجمع معاً ذوي الإذهان المتماثلة ، نمطياً ، حول التطبيقات التي من أجلها تربط العلامة التجارة المجموعات ذات الاهتمام المشترك ذهنياً . يمكن لمادة التفلون Teflon أن تجمع معاً الأفراد المتعصبين للطهي . Castrol يمكن أن تجمع معاً المتعصبين للسيارات .

في الواقع ، من غير المحتمل أبداً أن يرغب العملاء أن يبنوا علاقات (في الإحساس الحقيقي) مع الشركات ، ولكن قد يريدون أن تكون لهم علاقات كل منهم مع الآخر . التجمعات عبارة عن هياكل دينامية ، التي تتطور بمضي الوقت ، حيث يتطبعوا حول قيم ومعتقدات ، هياكل وتقاليد ، ويصبحون تدريجياً أكثر ديمقراطية وتمديناً .

يمكن أن تساعد العلامات التجارية التجمعات المرتبطة لأن تأخذ شكلاً معيناً ، أن توفر الموارد والهياكل ، وأيضاً القيم والمعتقدات بحيث تعمل كمحور انفعالي ووظيفي للتجمع . تبقى العلامة التجارية ذات جدوى وارتباط بالمجتمع . إنها لا تحتاج إلى أن تفرض نفسها عليه – عملياً . العكس هو الذي يمكن تطبيقه . يمكن أن يدرك العملاء لمن يوجهون الشكر ، وبصورة ملائمة يتحولون إليه عندما يحتاجون إلى شيء ما .



خلقت شركة Hewlett – Packard صالة عرض Hype وذلك online لتجمع معاً مصممي الجرافيك مع عاطفة قوية لفنهم ، مع تزويدهم بمنبر للعرض ، للالتقاء ، للأداء ، وللمشاركة في أفكارهم ومشكلاتهم . في بعض الحلات ، قد زود الموقع بنقطة انطلاق للنجاح التجاري . بالطبع يعرف المصممون ما يعنيه الحرف الكبير H والحرف الكبير P ، وما يمكن أن يفعلانه ؛ الفرق أنهم الآن يريدون أن يذهبوا إلى HP ، لاكتشاف المزيد ، والأكثر احتمالاً الآن أن يختاروا HP ، ويوصون آخرين بذلك .

تبني العلامات التجارية التجمعات حولك . إنس الحملات الإعلانية ، قنوات التوزيع والعلاقات – مع بعض الأفكار والإجراءات ، هذه طريقة أفضل لجذب الناس .

الإلهام (3.15) *Dyson*

كم مرة قد قلت " إنني أستطيع أن أصمم ذلك بصورة أفضل بنفسي ؟ يقولها James Dyson ، وباستمرار . إنه يحب أن تعمل الأشياء على أحسن ما يرام . لقد طور هو وفريقه البحثي ، منذ عام 1970 منتجات حققت مبيعات أكثر من 5 بليون دولار على مستوى العالم . بعد نجاح مبكر مع ابتكاره عربة بكرات بدلاً من عجلات ، حول Dyson اهتمامه إلى أدوات التنظيف التي تمتص الأتربة والمخلفات .

في عام 1983 – بعد 5127 نموذج أولي – ظهر اختراع Dyson، والذي يتمثل في جهاز تنظيف بالتفريغ الهوائي ، استنداً إلى دراساته عن أبراج الإعصار الحلزوني التي تولد قوة طرد مركزية تزيد عن الجاذبية بما قيمته 100.000 ضعف ، تزيل أدق الذرات المعلقة من الملوثات القذرة الدقيقة جداً .

قد بيعت منتجات Dyson الأولى إلى اليابان ، تحت العلامة التجارية G Force ، وأصبح رمزاً لمكانة مرموقة ، كان يبيع كل جهاز بحوالي 2000 دولار . باستخدام إيراداته من اليابان ، وبعد مضى عقد من الزمن فتح Dyson مركز أبحاث ومصنع في wiltshire في غرب انجلترا .

عمل العملاء على تكنولوجيا أبراج الإعصار إلى أن استطاعوا تحقيق تحسين الامتصاص بنسبة 45 في المائة . أراد Dyson أيضاً أن يبتكر جهازاً للتنظيف بالتفريغ الهوائي أكثر ذكاءً ، لذلك ركب ثلاثة أجهزة كمبيوتر ، مع 50 معدة أكثر حساسية ، وأيضاً 60.000 ساعة عمل ، ومن ثم ، تم تدشين أجهزة Dyson للتنظيف كما نراها الآن .

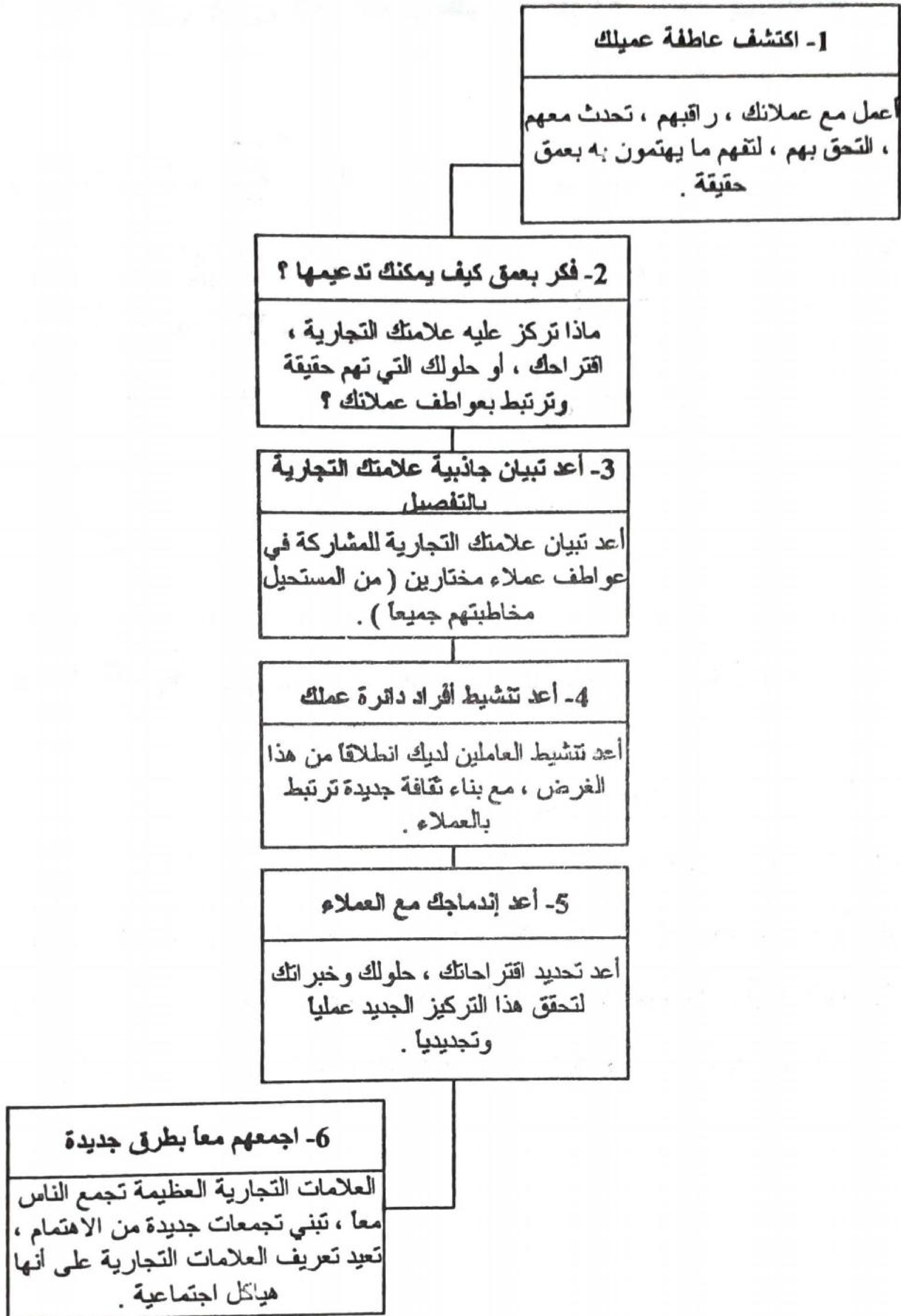
اختبرت سنوات التطوير هذه صدق عزيمة Dyson ، وكان تقريباً على وشك الإفلاس ، ولقد ناضل من أجل الإبقاء على ملكية براءات

اختراعاته أثناء فترة طويلة إلى السوق . في عام 1999 شهد علامة انتصاره على Hoover ، التي إدعى أنها حاول تقليد اختراعه وانتهاك حرمة براءاته .

بعد مضي 14 سنة في التصنيع ، تباع منتجات Dyson الآن في 22 دولة على مستوى العالم ، وأيضاً تعرض في متاحف التصميم العالمية . في الواقع ، كان ظهور Dyson على شاشة التليفزيون في برنامج " أصدقاء Friends " ، ظهوراً سعيداً ، الذي قدمه على أنه يكاد يكون موجوداً في معظم البيوت الأمريكية من خلال منتجاته من القطع المنزلية الإضافية ، كما أن هذا البرنامج قدم شهادة نجاح ذلك المخترع .

التطبيق (3.15) وضع العلامات التجارية العاطفية

كيف يمكن أن تتفاعل بحق علامتك التجارية مع مجتمعها ؟ أو ، عملياً ، كيف يمكنها أن تخلق تجمعاً انطلاقاً من عواطف الناس التي لم تكن مترابطة أبداً ؟ كيف يمكن أن تعيد تفسير العلامات التجارية القائمة على ما يهم العملاء بصورة أكثر عمقاً ؟ كيف يمكن أن يعيد هذا تنشيط دائرة العمل ؟ كيف يمكن أن تصبح العلامات التجارية هياكل إيجابية في المجتمع ؟


1- اكتشف عاطفة عميلك
أعمل مع عملائك ، راقبهم ، تحدث معهم ، التحق بهم ، لتفهم ما يهتمون به بعمق حقيقة .
2- فكر بعمق كيف يمكنك تدعيمها ؟
ماذا تركز عليه علامتك التجارية ، اقتراحك ، أو حلولك التي تهم حقيقة وترتبط بعواطف عملائك ؟
3- أعد تبيان جاذبية علامتك التجارية بالتفصيل
أعد تبيان علامتك التجارية للمشاركة في عواطف عملاء مختارين (من المستحيل مخاطبتهم جميعاً) .
4- أعد تنشيط أفراد دائرة عملك
أعد تنشيط العاملين لديك انطلاقاً من هذا الغرض ، مع بناء ثقافة جديدة ترتبط بالعملاء .
5- أعد إندماجك مع العملاء
أعد تحديد اقتراحاتك ، حلولك وخبراتك لتحقق هذا التركيز الجديد عملياً وتجديدياً .
6- اجمعهم معاً بطرق جديدة
العلامات التجارية العظيمة تجمع الناس معاً ، تبني تجمعات جديدة من الاهتمام ، تعيد تعريف العلامات التجارية على أنها هياكل اجتماعية .

المفهوم (3.15) المسوقون الملهمون

التسويق العبقري قابل للتحقيق فقط إذا كان لـدى المسـوقين الإيمـان بـه والإمكانيات الطموحة والإلهام لجعله واقعاً ملموساً . يحتاج هؤلاء المسوقون إلى الارتقاء بأنفسهم ، تفكيرهم ، وأفعالهم لكي يستفيدوا بالأسـواق المعقـدة بذكاء ، بدلاً من أن يكونوا خاضعين لها ، لتطوير علامـات تجاريـة ذات بصيرة بدلاً من مجاراة التيار السائد ، وأداء نفس الشيء . وهذا مـا نكـره جميعاً .

المسوقون الملهمون :

- يرون ما قد رآه كل فرد .... ولكن يفكرون فيما لم يفكـر فيـه أي فرد .
- لديهم نفس المهارات والأدوات .... ولكنهم يفعلون ما لم يفعله أي فرد .
- يواجهون تحديات نمطية .... ولكنهم ينجحون كما لم يـنجح أي فرد من قبل .

يستطيع أي فرد أن يحقق هذا . كان العلماء الروس على خطـأ : لا يوجـد شيء ما أسمه جينات العبقرية . كان " توماس إيديسون " على حق . إنها في الواقع 99 في المائة عمل جاد مع قليل من الإلهام . إنه الذي يهـم ، سـواء كان العثور على نموذج دور يظهر أن ما هو غير مألوف ممكن ، العامـل المساعد الذي يدفعك إلى فعل ما لم تدور حوله أبـداً لتفعلـه ، أو ومـيض البصيرة التي تفتح أمامك أبواب جديدة كاملة للتفكير .

مهما كان مصدر الإلهام ، العمل الشاق يهم أيضاً . إنـه يعنـي أن ندرك أن طرفي النقيض في الطريقة التـي تعمـل بهـا متكـاملين ولـيس

متنافسين . لا يوجد مثل هذا الشخص ذي الجانب الأيسر فقط ، أو الأيمن فقط من المخ ، أحدهما مبتكر والآخر محلل . هذه مجرد تبريرات لما تعرفه جيداً ، أو قد تم توجيهنا وقيادتنا إلى الاعتقاد بأنها تهم كثيراً .

العبقرية تعني تبني الأطراف المتناقضة ، وتوفير التدعيم الإيجابي

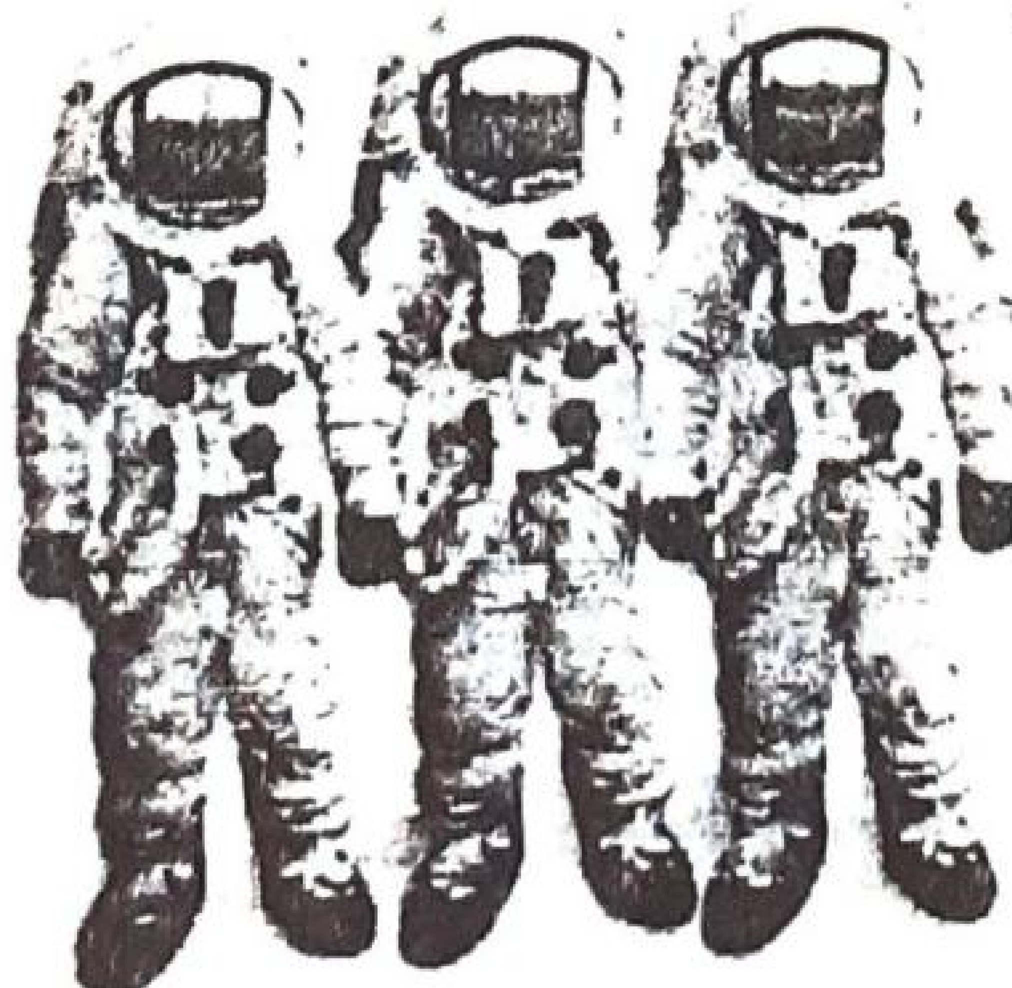
إنها تعني الربط بين تفكير الجانب الأيمن والجانب الأيسر من المخ ، لكي يدعم الابتكار التحليلي ويغذي الذكاء الخيال . إنها تربط الفرص التي تأتي من الخارج إلى الداخل مع الإمكانيات التي تعمل من الداخل إلى الخارج . إنها تعني إيجاد الحلول التي تحقق نتائج أكثر نجاحاً اليوم وغداً .

يتبني المسوقون العباقرة المتناقضات بالفضول والثقة ، بالاستعداد والموهبة للربط بين هذه الأنظمة المتنوعة مثل :

- تحليل التدفق النقدي وتوزيع الرسائل ذات الجينات الثقافية .
- تخطيط السيناريوهات ، وتكامل وسائل الإعلام .
- الانثرويولوجيا (علم الإنسان) الاجتماعية وعلاقات المستثمر .
- تحليل الانحدار ، والتجديد المزلزل الابتكاري .
- التفكير الاستراتيجي وممارسة الفرق التعاونية .

يأتي إلهام المسوقين من التناقضات ، المشكلات ، المجهول ، التعقيدات ، من أشياء ليس لها معني بعد .

إنهم الجنود الذين على الحدود ، يعيشون على الحافة بين ما هو مدرك أنه ممكن وغير ممكن ، بين الأسواق ودوائر الأعمال ، بين المنتجات والعملاء، بين اليوم والغد .



ربما ليس مستغرباً أن المغامرين في دنيا الأعمال entrepreneurs يشكلون المسوقين الأفضل مع العاطفة الحدسية ورؤية فعل ما لم يفعل من قبل ، بدون الاسترخاء والتقاليد التي تحيط بالمسوقين في معظم الشركات الكبيرة . من الأمثلة : Richard Branson , Michael Dell , Steve Jobs and Phil Knight .

تحتاج الشركات الكبيرة إلى تبني مسوقين وقادة أكثر مغامرة في دنيا الأعمال أيضاً ، مع إعطائهم المساحة والاحترام لتجريب الأشياء الجديدة ، لتحدي تقاليد الأمس ، ولخلق مساحة جديدة للعمل بها . يحمل هذا معه مخاطر لا يمكن تفاديها ، وأيضاً مكافآت . تقول الحكمة التقليدية أن الأفراد الذين يبدأون الشركات ، من النادر أن يكونوا هم الذين يقادونها في حالة نضوجها . ومع ذلك ، يوجد ما ينقض ذلك الاعتقاد ، على الرغم من الذكاء الذي يحيط به مع المزيج الصحيح من المواهب التقليدية وغير العادية .

تحدى المسوق الملهم ليس النظرية . يوجد الكثير من النماذج والأساليب التسوقية ، وفي الواقع تبدو معظم البحوث الأكاديمية منغمسة في التفاصيل بدلاً من التحرك إلى الأمام . تحدي المسوق الملهم ليس تشغيلياً أيضاً . عمل الأشياء الخاطئة بصورة جيدة من المحتمل أن يكون أكثر سوءاً من مجرد عمل الأشياء الخاطئة . إنها تحتاج إلى التفكير الصحيح والطرق الصحيحة للأداء . أن تتبنى التضاد ، أن تأخذ الناس معك ، وأن تحقق نتائج غير مألوفة . كما في حالة احتراق المطاط على أسياخ إعداد كعكة Bill Bowerman ، تعني العبقرية الإلهام للتفكير في المستحيل والثقة في أن تجعله مربحاً .

الإلهام (4.15) *Innocent*

" أحياناً أشياء بسيطة تجعلك سعيداً . إن تستيقظ في صباح يوم مشمس . تطوى خريطة بصورة صحيحة لأول مرة . أن تعض والدتك في معصمها . أو مجرد شرب كوب من العصير الذي يطلق عليه smoothie . تحتوى عصائرنا فقط على الفاكهة الأكثر نقاء والطازجة جداً . لا يوجد بها مواد مركزة ، أو حافظة أو إضافية من أي نوع . إنها تضع وتسلم يومياً. إننا نستطيع أن نجعلها أكثر تعقيداً ، ولكن سوف يعني هذا عدم توفير وقت كافٍ لأن ننام أو نأكل . "

المصدر : بيانات على بطاقة شركة Innocent's Pure Fruit Smoothies

Innocent الشركة الأصغر ولكنها الأسرع نمواً " لمشروبات العصائر ذات المذاق الطبيعي" من لندن ، أسسها ثلاثة أصدقاء – Rich , Jon and Adam – الذين تركوا وظائفهم في عالم الإعلانات والاستشارات لكي يباشروا نمطاً للحياة أكثر صحة .

بالرجوع إلى صيف عام 1998 ، كان الأصدقاء يجاهدون من أجل أن تتحرك فكرتهم وترى الضوء . لقد طوروا بعض الوصفات العظيمة ، ولكنهم فشلوا في جذب مستثمرين للفكرة التي تتمثل في دائرة عمل مشروبات (عصائر) تعتمد بالكامل على فواكه نقية ، متميزة وطازجة .

لقد قرروا أن يضعوا مصيرهم في أيدي العملاء . بكمية من الفاكهة قيمتها 500$ أنشأوا كشكاً صغيراً في أحد أعياد الموسيقى المحلية لصنع وبيع عصائرهم . وضعوا أيضاً أمام الكشك صندوقين مع لافته تقول " **هل تعتقد أننا يجب أن نترك وظائفنا لصنع هذه العصائر smothies ؟** امتلأ صندوق " Yes " أسرع كثير من صندوق " No " ، وفي اليوم التالي قدموا استقلالتهم من وظائفهم .

بينما الفاكهة الطبيعية تمثل جوهر دائرة عملهم ، لأنها طبيعي – أو برئية – فإنها تكشف عن أوجه كل ما يفعلونه . ابتداءً من اختيـار الأدوات الكتابية ومكاتبهم في " أبراج الفاكهة " ، إلى الشخصية المبتهجة الذي يقدم لك التحية إذا طلبت " تليفون الموز " .



لأن دائرة عملهم قد نمت من 3 إلى 60 فرداً ، تصنع يومياً 80.000 مشروب عصير برقم مبيعات يقترب من 20 مليون $ وحصة سوق أكثر من 50 في المائة ، فإنهم لا يزالون يركزون على التفاصيل . بينما 25 في المائة من زجاجاتهم البلاستيكية قابلة لإعادة التدوير ، فإنهم يقولون " نحن نعمل من خلال الباقي " الأشياء السـميكة (الزبـادي ، ومشـروبات الفاكهـة دون العصائر) تكمل الآن العصائر الأصلية ، بالإضـافة إلـى تشـكيلة مـن المشروبات السائلة Juicy Water .

المتشابهات مع Ben and Jerry ، و الآيس كريم " من Vermont التي بيعت في النهاية إلى Unilever مقابل 326 مليون دولار ، كانت كلها هناك – عربات تسليم المنتجات مكسوة كالأبقـار أو جشـائش المراعـي ، مؤسسة خيرية ، موسيقى الجاز حية تسمى Fruitstock .

ومع ذلك ، يوجد الكثير حول Innocent . إنهم حقيقة ملهمون بما يفعلون ، وشركتهم شركة ملهمة أيضاً . بالطبع هم دائرة عمل ، إنهم على وعي تام بالحقائق التجارية والتنافسية في العالم . ومع ذلك ، عاطفتهم 100 في المائة حول صنع مشروبات لطيفة حقاً . يعبر كتاب الشركة الحافل بالصور الكرتونية والذي في حجم الجيب عن قواعد الشركة وروح علامتها التجارية في ثمانية قواعد :

1- **أعمل بجدية والعب بجدية .** " فقط فكر في مشروبات Innocent كإحدى عاداتك الصحية مثل الذهاب إلى صالة ألعاب القوى ، ولكن بدون الذهاب إلى أخذ دش في الحمام العام بعد ذلك " تستطيع دائماً أن تزور صالتهم لألعاب القوى على موقع innocentgym.co.uk .

2- **دائماً أسأل خبير .** " عندما بدأنا هذا العمل ، لم نكن نعرف أي شيء عنه ، ولا نزال لا نعرف عنه الكثير ، لذلك نسأل العملاء ماذا تريدون . "

3- **لا ترتكب الغش .** " نحن نطلق على مشروباتنا البريئة ، لأننا نرفض أن نغشها بأي طريقة .... 100 في المائة فاكهة خالصة ، لا أشياء مركزه ، لا أشياء إضافية ، لا أي شيء "

4- **لنا تطلعات عالمية .** " نريد أن نصنع أحسن مشروبات في العالم قاطبة . يعني ذلك الحصول على أفضل مكونات في العالم .... مانجو الفونس من الهند ، الأناناس من فيتنام ، حبوب الفانيلا من أندونيسيا . "

5- **تفاحة كل يوم .** " ... تبعدك عن الأطباء ، ولذلك تخيل ماذا سوف يفعل رطل من الفاكهة . يقول مدير المركز لسلامة الأطعمة

والتغذية " مشروبات Innocent جيدة جداً بالنسبة لك " لا تتجاهل كلماته ؛ إنه أستاذ "

6- لا تصدق المدمن . " لقد كسبنا جوائز كثيرة من أجل مشروباتنا ، ولكننا سوف نتظاهر بأن هذا لم يحدث .. إننا فقط نريد أن ننتج مشروبات محبوبة . ونوفر يوماً نقضيه على الشاطئ "

7- حاول أن تفصل بين عملك وحياتك الانفعالية . " إنها قاعدة جيدة ، ولكننا نأسف ، إننا لا نستطيع . نحن نحب صنع المشروبات ، ونحب شربها ، ونحب بصفة خاصة كل من يشتريها "

8- لا تبدد الوقت .... " قراءة فقرات من الأدب مملة مثل هذه . الحياة قصيرة جداً ... ومع ذلك ، إذا شعرت بالملل تستطيع أن تطلبنا على تليفوننا Banana Phone

التطبيق (4.15) الكرات الخمس

بينما قد ركزنا إلى حد كبير على خصائص العبقرية التسويقية في دوائر العمل ، فإن المسوق أساساً فرد ، والمسوق الملهم يشتق تلك الحيوية والطاقة من كل أوجه حياتهم ورفاهيتهم .

Paula Radcliffe ، الحائزة على الرقم العالمي في رياضة الماراثون ، تستخدم التناظر لخمس كرات لكي تتأمل بعمق نجاحها الذي لا يصدق في سحق المنافسة الثلاث مرات الأولى المتتالية في سباقات المارثون التي اشتركت فيها حيث حطمت تقريباً الرقم القياسي السابق بفارق زمني مذهل وصل إلى 4 دقائق . لقد تخطت الحدود المتعارف عليها ، التدريب 150 ميلاً أسبوعياً ، رفع أثقال جيداً فيما وراء وزنها ، تقفز في حمام ثلج

بعد كل جري للمساعدة على تنشيط جريان الدم . ومع ذلك ، قد ظهر كل هذا كنوع من الضياع عندما فشلت في إنهاء الماراثون الأولمبي في أثينا .

في محاولة لترشيد تميزها ، ولكن لسوء الحظ ، قالت في تأمل بأن الحياة ، عبارة عن قذف خمس كرات في الهواء على طريقة المشعوزين . إنها الصحة ، الأسرة ، الأصدقاء ، الكرامة ، والمهنة . ومع ذلك ، هذه الكرات ليست متماثلة ؛ إن المهم لنتذكره أن كرة المهنة مصنوعة من مطاط، ولكن الكور الأخرى قابلة للكسر إلى حد كبير .

يمكن تحمل الكثير من المخاطر مع الكرة المطاطية . قد تحاول أن تقذف بها إلى أعلى وأعلى ، لأنك إذا أسقطتها ، سوف ترتد إليك في النهاية . من الطبيعي أن هذه الكرة المهنية ، لا تتعرض إلى أضرار طويلة الأجل . تحتاج الكرات الأربع الأخرى إلى رعاية بدقة أكبر ، إذا أسقطت واحدة منها ، سوف تتحطم وقد تتناثر هنا وهناك .

في الرياضة ، يتعرض الرياضيون إلى مخاطر باستمرار مع الكرة المهنية ، القذف بها إلى أعلى وأعلى ، يعني دفع أنفسهم إلى المجهول لتحقيق ميزة على منافسيهم ، يعني المجاهدة من أجل التميز ، يعني إدراك إمكانياتهم جيداً .

في دوائر الأعمال ، وفي الجهاد لأن تصبح عبقري تسويق ، لا يوجد فرق . في الواقع ، يستخدم Brain Dyson ، المدير العام التنفيذي لشركة الكوكاكولا ، نفس الكرات الخمس لإلهام المسوقين لديه إلى أشياء أكثر أهمية . إنه يحث أفراده على إدراك وتحقيق التوازن داخل أنفسهم كطريق إلى إنجاز التميز الشخصي والتسويقي . إنه يشجعهم هكذا :

- لا تقلل من شأنك عن طريق مقارنة نفسك بالآخرين . إنه بسبب اختلافاتنا ، فإن كل منا متفرد بذاته . لا تضع أهدافك استناداً إلى ما

يعتبرها الناس الآخرون أنها مهمة . أنت فقط الذي تعرف ما هو أفضل بالنسبة لك .

- لا تأخذها كقضية مسلمة بأن الأشياء قريبة إلى قلبك . تعلق بها كما سوف تكون عليه حياتك ، لأنه بدون هذه الأشياء ، تكون الحياة بدون معني .
- لا تدع الحياة تتسرب من بين أصابعك بالعيش في الماضي أو من أجل المستقبل . حينما تعيش حياتك يوماً بيوم ، فإنك تعيش كل أيام حياتك .
- لا تستسلم حينما يكون لديك شيء ما تعطيه . في الواقع لا شيء ينتهي أبداً حتى اللحظة التي تتوقف فيها عن المحاولة .
- لا تخشى أن تعترف بأنك أقل من الكمال - الكمال لله وحده - أن هذا هو الخيط الدقيق جداً ، ولا يرى ، الذي يربط كل منا بالآخر .
- لا تخشى أن تتعرض إلى المخاطر . إن هذه هي الفرص التي نتعلم منها الشجاعة .
- لا تغلق الباب على الحب في حياتك بالقول أنه من المستحيل أن تجده . أسرع طريق لأن تتسلم الحب أن تعطيه ، أسرع طريق إلى فقط الحب أن تحكم إغلاق بابه بشدة : وأفضل طريق للاحتفاظ بالحب أن تعطيه أجنحة .
- لا تجري خلال الحياة بسرعة إلى حد أنك تنسى ، ليس فقط أين أنت، ولكن أيضاً إلى أين أنت ذاهب . لا تنسى أن أقصى حاجة انفعالية لكل شخص أن يشعر بأنه مقدر ومعترف به .
- لا تخشى أن تتعلم . المعرفة لا وزن لها ، إنها الثورة التي يمكنك أن تحملها دائماً بسهولة .

- لا تستخدم الكلمات أو الوقت بعدم حرص . لا يمكنك اســترجاع أي منهما .
- الحياة رحلة لها طعم ومذاق خاص مع كل خطوة تخطوهــا علــى الطريق .

لقد استخدمت Radcliffe ، كإنسانة ، قصة الكرات الخمس فــي الأوقــات الحسنة والأوقات السيئة على السواء ، لتحقيق إحساس بالتوازن والتواضع ، بينما قد جن جنون العالم بعالمها المثير والمذهل في الأداء البطــولي الــذي حطم كل الأرقام القياسية . استخدمتها أيضاً لتضــع الفشــل فــي منظــوره وزاويته ، وتهب من كبوتها شامخة ، في حالتها بإعادة بناء سمعتها فقط بعد شهور وذلك لفوزها في مارثون مدينة نيويورك .

الجزء V

الجن : أن تصبح عبقري التسويق

The Genie : Becoming A Marketing Genius

" تعالوا إلى حافة القمة . قد تسقط

تعالوا إلى حافة القمة . إنها مرتفعة بصورة مخيفة

تعالوا إلى حافة القمة

ولقد أتوا ، ودفعهم

وطاروا "

Christopher Logue

" اللحظة التي يلزم بها المرء نفسه ، حينئذ تتحرك العناية الإلهية . كل أنواع الأشياء تسخر لمساعدة المرء ، التي لم تكن لتحدث بدون ذلك أبداً . تـدفق كامل من قضايا الأحداث من القرارات ، تجمع لصالح المرء كل حالة مـن الوقائع والمقابلات والمساعدة المادية ، التي لا يحلم بها أي إنسـان فـي أن يصادفها في طريقه . ما يمكن أن تستطيعه أو تحلم به ، ابدأ به ، الجرأة أن تتمتع بالعبقرية ، القوة والسحر في داخلها . ابدأ بها الآن "

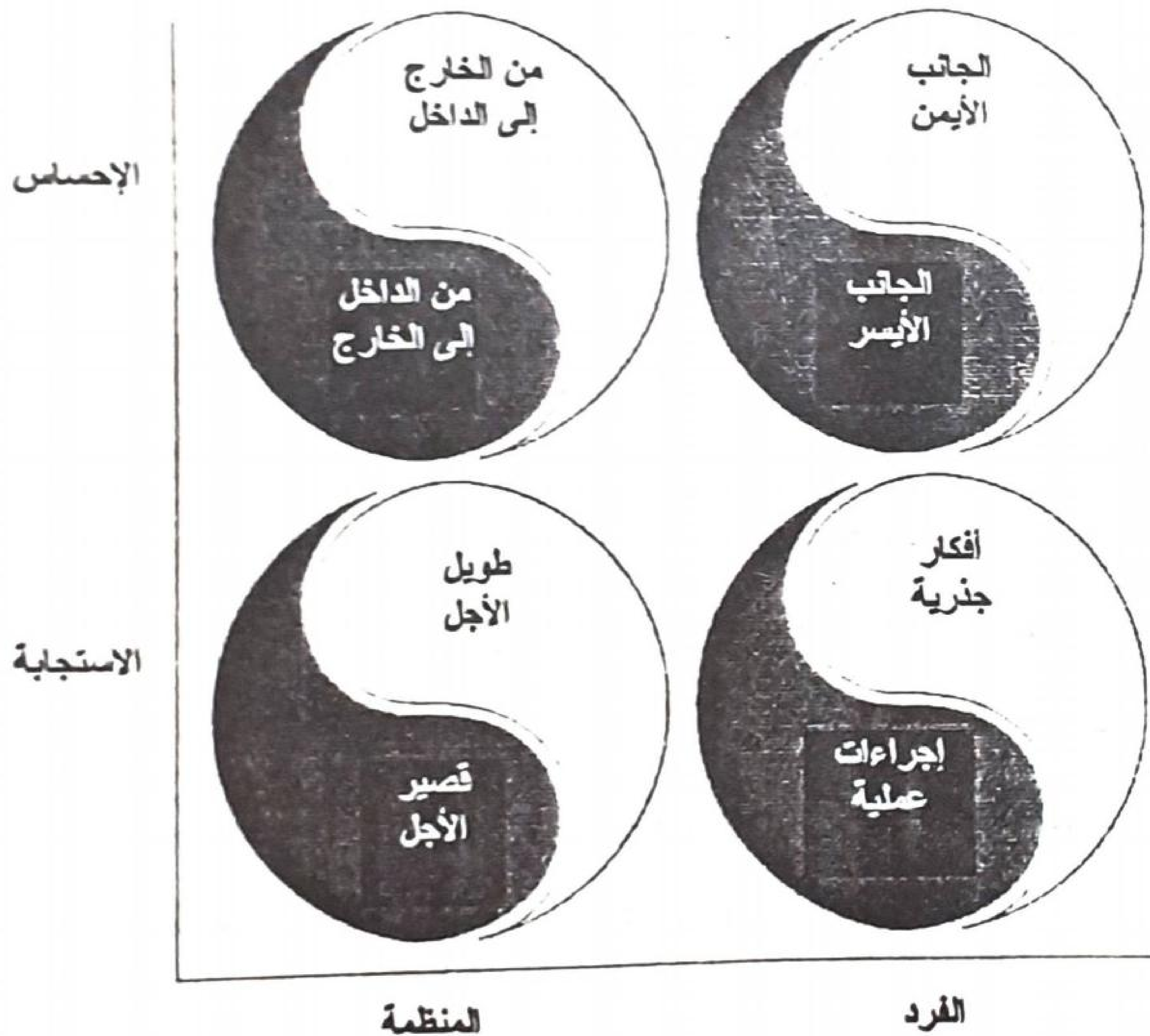
Goethe

تشخيص عبقرية التسويق

Diagnostic of A Marketing Genius

منهج تشخيص بسيط لكي تفهم أنت وفريقك كيف تستطيعون تحقيق " عبقرية التسويق " . تعلم أين أنت الآن ، عوامل قوتك وعوامل ضعفك ، وكيف تتبع تقدمك بمضى الوقت .

تتمثل نقطة البداية في التعرف على الأبعاد الأربعة التي تحتاج إلـــى أن يكون تفكيرك خلالها أكثر ذكاءً وأكثر خيالاً لكي تحقق العبقرية .



تتطلب اثنان من هذه الأبعاد منهجاً تنظيمياً ، بينما البعدان الآخران حول الفرد . في كلتا الحالتين ، توجد أوجه أكثر حساسية ، بمعنى كيفية فهمها وإثارتها وأوجه أخرى تتناول بصورة أكبر الاستجابة ، كيف تشكل الحلول وتدفع إلى الإجراءات .

مساحة العبقرية = من الخارج إلى الداخل + من الداخل إلى الخارج

هذا هو التوجه التي تستطيع من خلاله المنظمة أن تستشعر الفرص

هل تبدأ منظمتك بالتفكير من الخارج إلى الداخل أو من الداخل إلى الخارج ؟ ما هي نقطة البداية بالنسبة للاستراتيجيات ، اتخاذ القرار والإدارة ؟ هل أنت مدفوع بفرص وتحديات السوق ، أو كفاءة وتحسين الإمكانيات ؟

يتطلب " التسويق العبقري " كلا الاتجاهين ، ومع ذلك ، من " الخارج إلى الداخل " المنهج الأحدث والأكثر محورية في أسواق اليوم .

وقت العبقرية = طويل الأجل + قصير الأجل

هذا هو الإطار الزمني الذي تستجيب خلاله المنظمات وتقيس نجاحها

هل تبدأ منظمتك بدراسة أهدافها طويلة الأجل أو قصيرة الأجل ؟ ما هي الأهمية النسبية لهذه الأطر الزمنية عند اتخاذ القرارات أو الاستثمارات ، وعند قياس أو كتابة تقرير الأداء ؟ هل تعمل أكثر من أجل تعظيم القيمة طويلة الأجل أو الربحية قصيرة الأجل ؟

يتطلب " التسويق العبقري " كلا الإطارين الزمني على الرغم من أن الأجل الطويل يمثل الأهمية الأكبر والذي تخاطب في سياقه الأجل القصير .

التفكير العبقري = الجانب الأيسر + الجانب الأيمن من المخ

هذه هي المكونات الذهنية التي يستشعر بها الفرد الموضوعات ويفهمها .

هل تبدأ بالتفكير منطقياً أو ابتكارياً ، تحليل حقائق معينة بدقة ، أو تكتشف الإمكانيات والصورة الكبيرة ؟ هل تفكير خطي ومتقدم ، يقيس الموضوعات والفرص ، أو هو كلي وعشوائي يرى الإمكانيات والصورة الأكبر .

يتطلب " التسويق العبقري " كلا الجانبين من المخ ، على الرغم من أن الجانب الأيمن يخلق القفزات الكمية والتفرد الذي لا يحدث بدون ذلك .

الفعل العبقري = الأفكار التقدمية + الإجراءات العملية

هذا هو التحيز الإجرائي الذي يستجيب به الفرد للموضوعات ويضيف القيمة

هل لديك تحيز للأفكار أو للإجراءات ، لكي تساهم أكثر بقوة تفكيرك أو بالتطبيق العملي للأفكار في إجراءات دائرة العمل الفعالة ؟ هل مخرجات تفكيرك أكثر تصوراً ، ابتكارية ، استراتيجية وطويلة الأجل ، أو أكثر التصاقاً في اليوم ، التاكتيك والأجل القصير ؟

يتطلب " التسويق العبقري " كلا النوعين من الإجراء ؛ أساساً يحتاج إلى أفكار جديدة جذرية ، التي يمكن أن تطبق بعد ذلك بنجاح .

يجب أن تتبني عبقرية التسويق البدائل المتضادة التي على طرفي نقيض وتحقق توازناً جديداً في كل الأبعاد الأربعة السابقة . أحد الأسباب الرئيسية في احتمال عدم تحقيق الموسوقين هذه الأبعاد يتمثل في أنهم يركزون كثيراً على الطاقة لتحقيق التميز في أحد الأطراف دون الآخر ، حيث يفتقرن إلى الطاقة أو الإمكانية لتحقيق الآخر أيضاً .

التوازن كما في شكل Yin – Yang الشهير يتناول التدعيم الإيجابي وليس مجرد الحياد ؛ إنه يعني التأكيد على أن 1 + 1 = 3 بدلاً من 1 – 1 = صفر

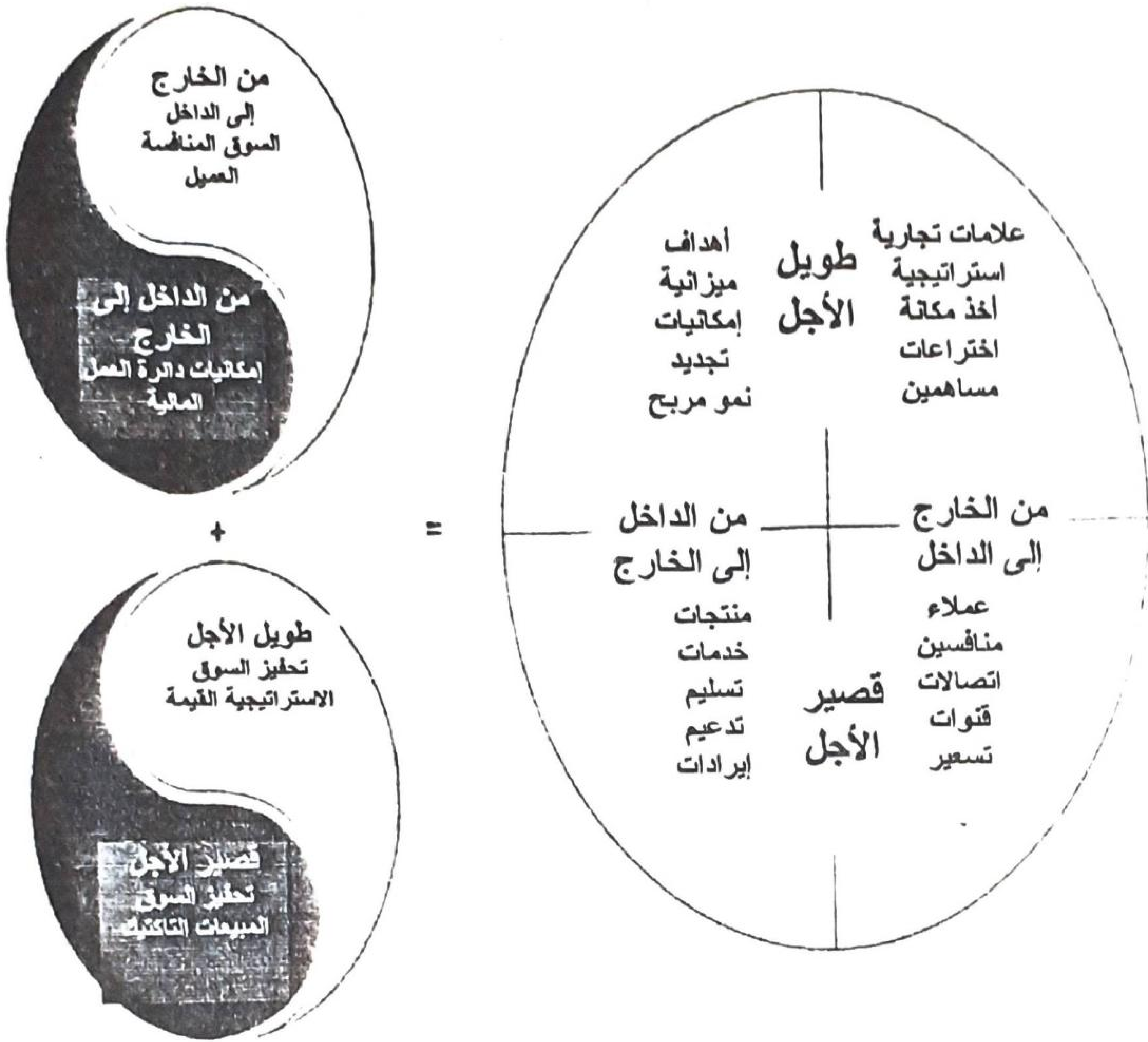
عملياً ، تتمثل الخطوة الأولـــى فـــي إدراك أن الأبعـــاد موجـــودة ، والتطرفات في داخلها . سوف يكون من السهل ومن المحتمل أن تتفق كـــل حياتك المهنية مدفوعاً بتقاليد دائرة العمل ، دون وعي كامل بهـــذه البـــدائل والحاجات .

وفي ا لواقع ، " المساحة – الوقت " كانت مبدأ جوهريـــاً فـــي فهـــم انشتين ، لعالم الفيزياء المحيط بنا ؛ مثل هذه الأوجه المختلفة فـــي الطبيعـــة مثل المسافة والوقت مرتبطة فعلياً ، ويمكن الأخذ والعطاء فيما بينهـــا ، وأن يدعم كل منهما الآخر .

في عبقرية التسويق ، يحتاج المسوقون إلى العمل لضمان أن سياق " المسافة – الوقت" التي تعمل منظمتهم في إطارها فـــي مكانـــه الصـــحيح ، بالإضافة إلى تحمل المسئولية الشخصية حول كيفية انخراطهم وزملائهم في منهج " التفكير – الفعل " لكي يحققوا نتائج الأعمال هذه غير العادية

التسويق العبقري

إذا جمعنا معاً البعدين الأوليين الذين يعملان على مستوى المنظمة وليس على مستوى الفرد ، نستطيع أن نكتشف بعض المضامين بمزيد من التفاصيل .



التسويق العبقري يعني العمل في كل الأركان الأربعة ، على الرغم من أن البعض قد يكون غير طبيعي بصورة أكبر من الأركان الأخرى ، سواء على مستوى السوق أو دائرة العمل ككل .

ما هو أكثر دلالة ، أن العبقرية يمكن أن تجمع المنظور من الخارج إلى الداخل بفعالية أكبر في تفكير دائرة العمل حول الأجل الطويل والأجل القصير . هذا هو السبب في أن تركيز (OI + ST)* ليس كافياً ، حيث

---

* - من الخارج إلى الداخل = IO = Inside out / OI = Outside in
طويل الأجل = LT = Long term / قصير الأجل = St = Short term

الأسواق نفسها تتحول بإيقاع لافت والنقاط الساخنة اليوم يمكن أن تصبح نقاطاً سوداء غداً .

استراتيجيات تشكيل السوق (OI + LT)* تمثل لذلك أهمية كبيرة للمنظمات اليوم . بينما دائرة العمل ككل والاستراتيجية والفريق المالي قد يتطلعون جيداً إلى المستقبل (IO + LT)* فإن منظور السوق هو الذي يهم كثيراً ، وحيث يستطيع التسويق أن يضيف قيمة لافتة ، فإنه يصبح المحرك لاتجاه وتركيز دائرة العمل .

الفرق الرئيسي عبارة عن أن أسواق المستقبل يتم اختيارها بصورة أكبر استناداً إلى قوة فرصها الاقتصادية والجينات الثقافية لعلامتها التجارية بدلاً من إمكانية اليوم الفعلية المتزايدة . عند دراسة إجراءات التسويق العملية ، لكي تكون ملائمة وذات قيمة في عالم اليوم ، كل شيء من العلامات التجارية إلى المقترحات ، من الاتصالات إلى التسعير يجب أن تبدأ من منظور خارجي .

تبني العلامات التجارية (OI + LT)* بمضى الوقت لكي تعكس حاجات وتطلعات الجماهير المختارة ، بدلاً من الشركة أو منتجاتها . هذه الجماهير أكثر استمرارية من المنتجات التي تخدمهم . اتصالات (OI + ST) تأتي كمبادرة من حاجات العملاء المحددة ، داخل سياق اليوم التنافسي .

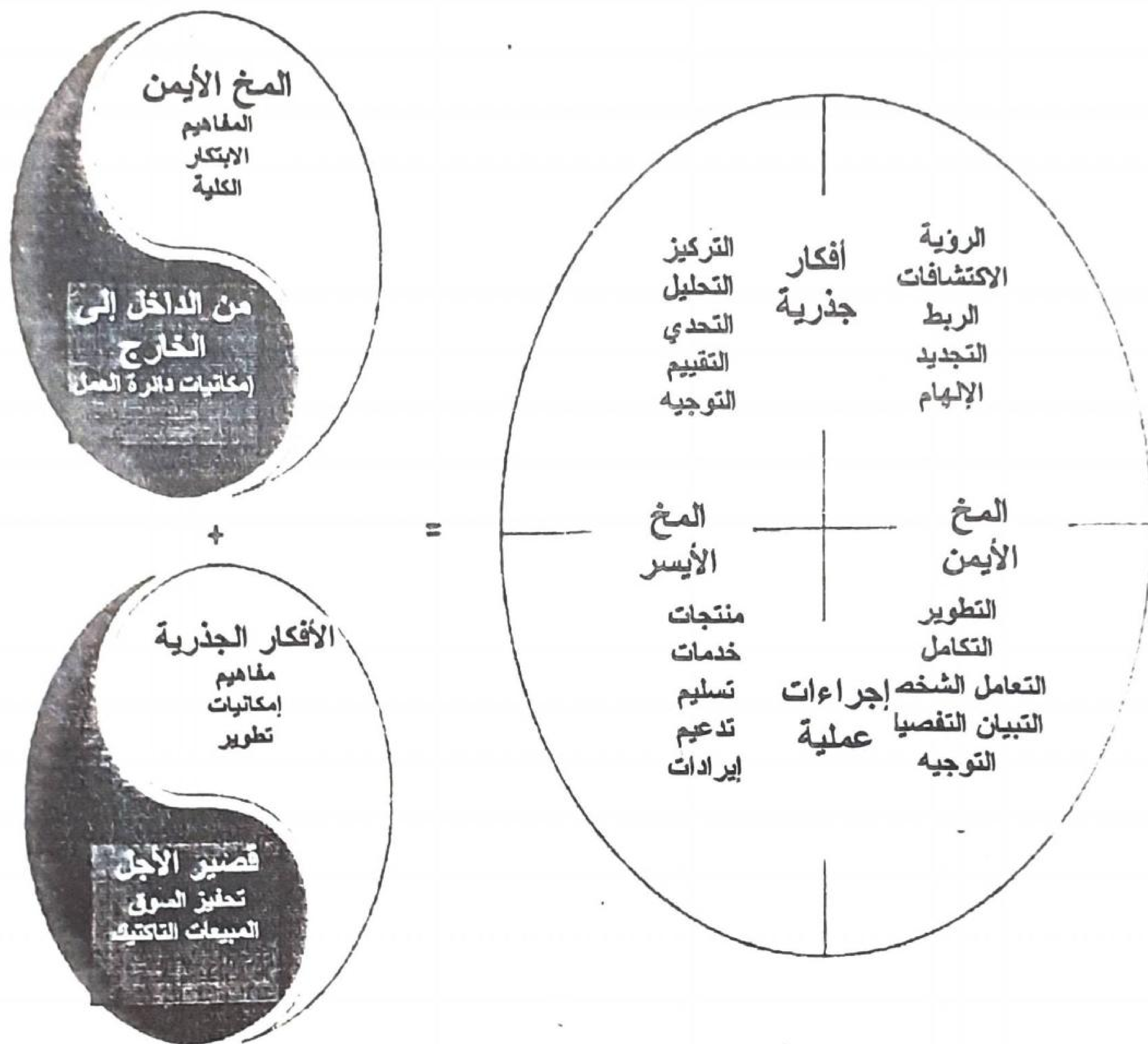
يقاس الأداء في ضوء القيمة طويلة الأجل التي تخلق من أجل أصحاب المصلحة عامة ، والمساهمين على وجه الخصوص (OI + LT)، على الرغم من أن هذا يتحقق فقط من خلال خلق قيمة في دائرة تدعيم

---

* - من الخارج إلى الداخل = IO = Inside out / OI = Outside in
طويل الأجل = St = Short term = قصير الأجل / LT = Long term

تبادلية للعملاء تحفز تحسين الهوامش الربحية والنمو المتواصل . بالطبع لا يزال الربح مهم (IO + ST) ولكن فقط كوسيلة لهذه الغاية ، العمل في وقت مضاعف لتسليم اليوم ، بينما ينشأ المستقبل .

بالطبع يمكن أن يحدث هذا فقط ، إذا كان المسوقون الذين يدفعونه يحققون العبقرية أيضاً .



المسوقون العباقرة

لقد ربطنا الآن البعدين الآخرين مركزين على الطريقة التي يحسن بها الفرد ويستجيب إلى تحديات وفرص العمل . مرة أخرى يعمل المسوقون العباقرة على الأركان الأربعة ، على الرغم من أن إمكانياتهم وتفضيلاتهم الشخصية للعمل قد تكون في بعض المجالات دون الأخرى . ربما الأكثر دلالة يتمثل في أهمية التركيز على تلك الأوجه التي قد تهيأ الأفراد للتفكير فيها – اقتراحات تقليدية ، حيث الأفراد الذين هم مبتكرون جذرياً يجاهدون لجعل أفكارهم تحدث عملياً ، أو أن الأفراد ذوي القدرة التحليلية العالية لم يكن لديهم مطلقاً تفكير تجديدي في أذهانهم . هذا كلام فارغ ، بينما أصحاب القوالب الثابتة من الصعب تكسيرها ، فإن تأثير الأفراد الذين يستطيعون ربط هذه الأنماط الشاذة المدركة سوف تتحدث عن نفسها .

بالطبع ، يوجد شك ، إذا ما كان أي فرد يمكن أن يكون ذا مهارة عالية في كل هذه الأوجه ، أو إذا كان من الممكن جمع فرق معاً تمتلك التنوع في المهارات والخبرات لتغطية كل هذه القواعد .

المسوقون العباقرة الحقيقيون ، كما هو الحال مع المغامرين في دوائر الأعمال الأكثر نجاحاً ، يستطيعون عملياً تناول كل هذه الأوجه جميعها . ليس بسبب أنهم بالضرورة يمتلكون خبرة تقنية هائلة ، ولكن بسبب أنهم يعيشون أهمية كل هذه الأبعاد ، ويستطيعون أن يحدثوا الترابط بأنفسهم .

تطوير استراتيجيات السوق من خلال تحليل دقيق (RI + LB) * ، سوف يكون دائماً محدوداً من خلال نطاق سياقك ، بينما الأسواق سريعة التغير ، تصبح الأسواق القريبة بسرعة نفس الأسواق ، وتتطلب ذهناً

---

* - المخ الأيمن = RB = Right brain
المخ الأيسر = LB = left brain

اكتشافياً (RI + RB) * ليرى هذه الصورة الكبيرة . بالطبع ، يمكن تحليل التعقيد إلى مكونات كثيرة ، ولكن إذا لم يتم ربطها (RI + RB) * ، سوف لا تكون ذات معني لافت .

بالطبع ، يمكن تحقيق النجاح فقط إذا أمكن نقل الأفكار الجذرية إلى واقع محسوس . ومع ذلك ، لا يمكن اعتبار المضامين عملية معيارية (LB + *PA) في أسواق متنافسة ، إنها تحتاج إلى إعادة تفكير وابتكار متواصل . بينما ربما قد اعتمد المسوقون كثيراً على وكالاتهم في تفكيرهم ، يحتاجون الآن إلى أن تكون لهم الريادة (RB + PA) . حيث قد أخذ التسويق أوجه أكثر تعدداً ، وأكثر تفرداً ، وأكثر تعقيداً في ذاته ، حينئذ يصبح التكامل أكثر أهمية بنفس مستوى تنفيذ الواجبات الوظيفية .

توجد القيادة في كل الأركان الأربعة ، مضيفة قيمة بطرق مختلفة في كل منها .

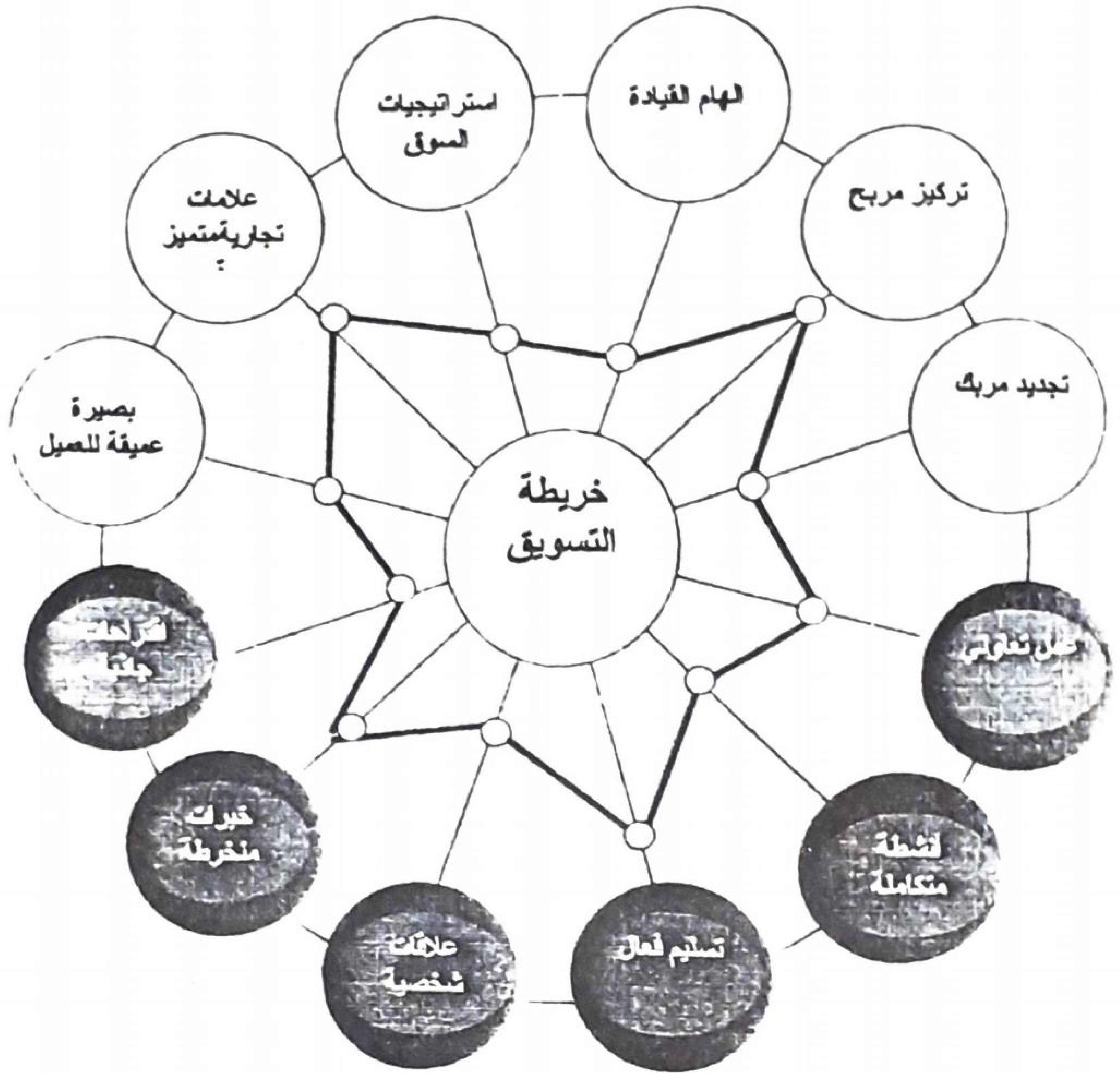
فهم إمكانياتك

كما هو واضح من الصفحات السابقة ، تشخيص إمكانيات فريقك وإمكانياتك الشخصية كعبقرية تسويقية لها أوجه متعددة . في الواقع ، حتى أكثر المسوقين عبقرية سوف لا ينجح ، إذا لم يكونوا قادرين لأي سبب كان على التأثير في أن تتبني المنظمة هذا أيضاً . من الممكن إجراء التشخيص التفصيلي الذي يتناول عبقرية المنظمة ، الفريق ، والأفراد ، ولكنه يتطلب المزيد من التفسير والتدعيم أكثر من إمكانية تحقيقه هنا .

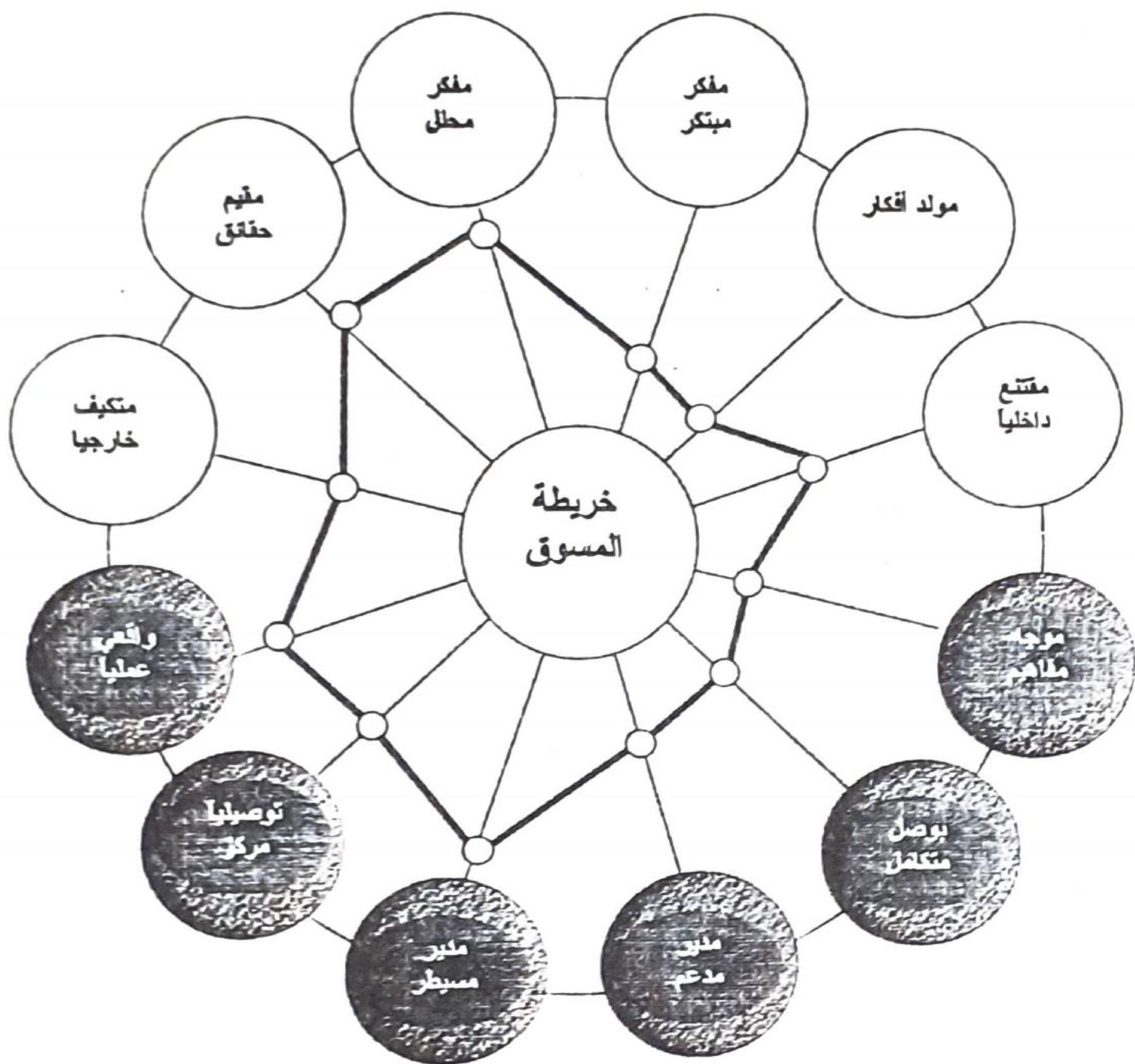
---

* - المخ الأيمن = RB = Right brain
المخ الأيسر = LB = left brain
الإجراء العملي = PA = Practical action

يوجد 12 خاصية تستطيع أن تقابل بينها وبين الأنشطة التسويقية لفريقك – لكي تخطط بالتفصيل أين أنت ، أين تريد أن تكون ، وحينئذ تحدد الفجوات الأكثر أهمية للتحسين (أنظر خريطة التسويق)



على المستوى الفردي يمكنك أيضاً أن تقيم إجراءاتك التسويقية الذاتية ، لكي تفهم كيف يمكنك أن تضيف المزيد من القيمة اليوم ، وأين تحتاج إلى التحسين أو العمل مع شخص ما والذي يكملك . يوجد تماثل ، 12 خاصية للتسويق العبقري تستطيع من خلالها تقييم نفسك وإمكانياتك العبقرية (أنظر خريطة المسوق) .


خريطة المسوق
مفكر محلل
مفكر مبتكر
مولد أفكار
مقيم حقائق
متكيف خارجيا
مقتنع داخلياً
واقعي عمليا
توصيليا مركز
مدير مسيطر
مدير مدعم
موصل متكامل
مفاهيم

تحديات عبقرية التسويق

Challenges For The Marketing Genius

عبقرية التسويق ، أو بعبارة أخرى ، تعقيدات وتنافس أسواق اليوم تفرض بعض التحديات اللافتة لكل دائرة عمل ولكل المسوقين بها .

ومن ثم ، كيف تطبق العبقرية على كل من استراتيجياتك ، علاماتك التجارية ، التسويق ، التجديد ، الاتصالات والخبرات ؟

تحدى الاستراتيجية

1- **خلق المستقبل** . يجب أن يشكل التسويق المستقبل ، وأيضاً تسليم اليوم . بواسطة استشعار الفرص المنبثقة ، فإن تجديد المنتجات والسوق يحفز تدفقات الإيرادات المستقبلية ، والعلامات التجارية والعلاقات تجعلها أكثر تأكيداً .
2- **الاستفادة من عدم الوضوح** . يجب أن يحدد التسويق سياقه ، أين وكيف يتنافس وسط الحدود الضبابية ، حيث تطور اللوائح التنظيمية ، والتغيير غير المتوقع استراتيجية السوق تمثل نقطة البداية .
3- **فعل أشياء قليلة بصورة أفضل** . يجب أن يختار التسويق أين يجب أن يركز جهوده وسط مجموعة ضخمة من الفرص المحيرة ، حيث

الأسواق والتقسيمات تتفتت إلى شظايا متناثرة ، تتطور التكنولوجيات وتتكاثر الأفكار .

4- **العثور على السبب الأقوى** . يجب أن توضح الأسواق تميزها كاقتراح علامة تجارية جاذبة ، الفكرة الكبيرة التي تخترق كل الضوضاء والتقليد ، التقارب ، والتحول السلعي .

5- **اتخاذ القرار الصحيح** . يجب أن يتخذ التسويق أفضل القرارات . القليل من المسوقين لديهم معايير دائرة عمل واضحة ، يتخذون على أساسها القرارات الصحيحة استراتيجياً أو تاكتيكياً .

تحدى العلامة التجارية

6- **بناء علامات تجارية قوية** . يجب أن يستثمر التسويق العلامة التجارية في كل مظاهر بياناته الرسمية وغير الرسمية لبناء الوعي ، الوصول ، الثقة والألفة . يوجد الكثير من الأسماء والرموز ، ولكن علامات تجارية عظيمة بحق تنبثق اليوم .

7- **جذب عواطف العميل** . يجب أن يخطب التسويق ود الانفعالات الإنسانية بعمق أكبر . المشاركة في العاطفة التي تهم الجمهور المحدد المستهدف ، مساعدتهم على تحديد أنفسهم ، مع الأخذ في الاعتبار أنك لا تستطيع أن تكون كل شيء لكل فرد .

8- **أن يكون الشيء الحقيقي** . يجب أن يكون التسويق موثوقاً به وشفافاً . يجب أن تفعل ما تقوله . في عالم اليوم الذي يتسم بالشفافية ، تراقب الكلمات والأفعال عن قرب من أجل التناغم والتوصيل .

9- **بناء هياكل تنظيمية متماسكة** . يجب أن يحدث التسويق التناغم وأن يكون مدعماً لهياكل العلامة التجارية . يجب أن تعمل العلامات

التجارية للشركة وتلك الخاصة بالتشغيل ، والعلامات التجارية الخاصة بالمنتج والمكونات ، معاً بصورة أفضل .

10- **التركيز على عوامل خلق القيمة** . يجب أن يدير التسويق السوق ، العلامة التجارية ، محفظة المنتج بصورة فعالة ، اكتشاف وتدعيم عوامل خلق القيمة ، التناول والتخلص من عوامل تحطيم القيمة ، ليس سنوياً ، ولكن كل يوم .

تحدى العميل

11- **الهندسة العكسية** . يجب أن يؤدي التسويق طبقاً لشروط العميل . لقد انتقل مؤشر ميزان القوة من الشركة إلى العميل ، من زيادة في قوة العرض ، إلى زيادة في قوة الطلب ، لدى العملاء توقعات مرتفعة ، ولا يريدون شيئاً أقل من تلك التوقعات .

12- **كل شخص مختلف** . يجب أن يكون استهداف التسويق دقيقاً . العملاء اليوم أكثر اختلافاً وفردية عن ذي قبل . التقسيم معقد ، الحاجات والسلوكيات تتغير ،

13- **تأريخ السرعة** . يجب أن يخطط التسويق لتحديد أنواع العلاقات التي يريدها حقيقة . الرضا متوقع . الولاء نادر . العملاء خليط غير مميز . قليلون هم الذين يريدون علاقة معك .

14- **تجمعات العلامة التجارية** . يستطيع التسويق أن يطرق باب شبكات العاطفة ، لا يهتم العملاء بالمنتجات ؛ إنهم يهتمون بأنفسهم – الأطفال ، الرياضة ، العمل – المساعدة على بناء تجمعات جديدة والتي تطرق أبواب عواطفهم .

15- **الخصوصية فرصة** . يستطيع التسويق أن يحول الخصوصية إلى إيجابية . قد أوجدت الأحمال الزائدة على الاتصال والتطفل واقتحام الخصوصيات ردة وانكماش في استخدام المعلومات الشخصية . ومع ذلك ، الإذن هو البداية للحوار الذي يريده العميل بالفعل .

تحدى الاتصالات

16- **الحملات الإعلانية لم تعد ناجحة** . يحتاج التسويق إلى خلق وعي ذي خلفية دون البيع المشوش . تجري الشركات حملات الترويج لما تريد ، عندما تريد . العملاء لا يشترونه على أية حال .

17- **تبني أكثر من وسيلة إعلامية** . يجب أن يستثمر التسويق قواعد العملاء المتباينة . قد دفع تكاثر وسائل الإذاعة المسموعة والمرئية إلى تقسيم الجماهير . العميل كشخصية متفردة وتفاعلية . معقدة ومكلفة .

18- **مقترحات جاذبة** . يجب أن يبيع التسويق المزايا بوضوح . اقتراحات القيم الواضحة والجاذبة فقط هي التي تعطي فروق التميز ، محولة العلامة التجارية إلى وعد ملائم . مستهدف وتفصيلي ، بدلاً من أن يكون عاماً لكل فرد .

19- **حيادية ابتكارية** . يجب أن يطبق التسويق منطقاً غير متحيز على الابتكار . لا يزال المسوقون ينتابهم القلق حول إعلانات TV . أنه فرد شجاع ذلك الذي يقرر عدم استخدامها . كن ذا عقل مفتوح حول اختيارك لنوع الوسيلة الإعلامية وأيها يتولي القيادة .

20- **استخلص الكثير من وكالات الإعلانات** . يجب أن يكتشف التسويق طرقاً جديدة للعمل مع الوكالات المبتكرة . يجب أن تعمل الوكالات معاً

لخدمة العملاء ، وتكافئ الأفكار الجيدة ، وأيضاً تطبيقاتها أو أكثر منها .

تحدى قناة التوزيع

21- **فكّر بصورة تجديدية حول قنوات التوزيع .** يجب أن يجدد التسويق طرقه إلى السوق . لم تكن قنوات التوزيع مثيرة للغرائز – مستودعات ونقل . غيرت التكنولوجيات ذلك ، والقنوات الآن مهيأة للتجديد .

22- **صمم الخبرة .** لدى الأسواق فرصة عظيمة للتميز من خلال التوزيع . تتغير نماذج التوزيع مع إثارة حاجة الوسطاء لإضافة المزيد من القيمة ، التناول الدقيق لخبرة العملاء .

23- **الاندماج بين العديد من القنوات .** يجب أن يصمم التسويق قنوات توزيعه ، ولا يعتمد على آخرين ، تخلق حلول القنوات المتعددة اختيار وملاءمة العميل ، ولكن يمكن أن يكون أفضل إذا تم تصميمها للجمع بين القنوات الأكثر كفاءة .

24- **تبني النماذج الجديدة لدائرة العمل .** يجب أن يجدد التسويق على المستوى الاستراتيجي . كيفية تحقيق الربحية والأموال يمكن تجديده بصورة لافتة للسوق وللتأثير المالي ، مثل نموذج Dell " البناء على طلب الشراء " ، ولتلبية طلبات العميل الشخصية مع سلبية رأس المال العامل .

25- **إذهب إلى ما وراء موقع web .** لم يتبين التسويق بعد تكنلولوجيات قنوات التوزيع بطرق مبتكرة . الأشكال الرقمية بدأ بالكاد استغلالها، ويمكن أن تقدم الكثير من أجل تحسين الكفاءة وخبرة العميل .

تحدى التسعير

26- **لا تخشى أن تتقاضى أكثر** . يجب أن يضيف التسويق قيمة أكبر للعملاء، ويتقاضى منهم ما يقابلها . تغيير مجموعة الزملاء ، سياق العميل للحكم على القيمة واحدة من الطرق . ومع ذلك ، عدد قليل من المسوقين مسئولون فعلياً عن التسعير .

27- **غير إطار المرجعية** . يجب أن يدخل التسويق إلى رءوس العملاء . إدراك قيمة المزايا مقارنة بالمنافسين توجد في ذهن المشتري . حسن المزايا ، وغير السياق التنافسي .

28- **شفافية السعر** . لم يعد يستطيع التسويق أن يختفي وراء القطاعات والبلدان . يمكن أن تقارن الأسعار online بين الموردين والأسواق . يصبح السعر أساسياً ، وتخفض الخصومات هوامش الربح .

29- **اكتشف حوافز أفضل من السعر** . يمكن أن يفعل التسويق أفضل من مجرد جمع الأموال . نعم ، إسعى إلى تحفيز المحاولة وتغيير السلوك . ولكن كوبونات أرباح المساهمين تستهوى الباحثين عن الخصومات ، وتخلق توقعات للمستقبل .

30- **كروت الولاء ليس فيها ولاء** . فقد التسويق الرؤية حول ما يعنيه الولاء حقيقة " نقاط الولاء تبدو مجرد فكاهة ، ولكنها أيضاً فكاهة بدون معني . قارن عرض من 1 – 2 في المائة خصم تقدمه البقالة يكافئ مشروع النقاط النمطية .

تحدى التجديد

31- **كنِ المجدد** . يجب أن يدفع التسويق التجديد في دائرة العمل ، داخل المنتجات ولكن بصورة أكبر . إنه يحل مشكلة واقعية أكثر مما يفعل الابتكار ، مع النتائج التجارية . يركز التحليل بصورة مبتكرة على ما يهم .

32- **جدد السوق ذاتها** . يجب أن يجدد التسويق بعد التدشين أيضاً . يركز التجديد إلى حد المبالغة على السلعة أو الخدمة ، مع القليل جداً من الاهتمام بالسوق أو العميل ، وما يحدث في كل مرحلة بعد التدشين .

33- **تبني الانثروبولوجيا (علم الإنسان)** . يستخدم التسويق البحوث كناحية شكلية . تستثير البحوث الجيدة الأفكار ، بدلاً من إشعال نار الأذى والتحامل . علم الإنسان واحد من الأساليب الأكثر بساطة ، والأقوى بصيرة .

34- **يمكن للتصميم أن يحسم الموقف** . يجب أن يتبني التسويق قوة تصميم المنتجات ، أو أي وجه من أوجه دائرة العمل كأداة محورية . واحدة من المحفزات الانفعالية الأكبر ، ولكن ينظر إلى التصميم على أنه فكرة تالية (تأتي فيما بعد) ، أو لا يرى على أنه تسويق .

35- **ميز جانبياً** . يجب أن يناصر التسويق خبرة العميل كاملة . المنتجات يتم نسخها سريعاً . الخبرات من الصعب جداً نسخها ، ولكنها أيضاً تحتاج إلى جهود كثيرة لكي تحدث .

تحدى الأداء

36- **فكر كما يفكر المستثمر** . لدى التسويق قصة كبيرة ينقلها إلى المحللين . يتطلع المستثمرون إلى الأجل الطويل ، بينما التدفق النقدي سوف

يأتي فيما بعد الثلاث سنوات القادمة . الإجابة إلى حد كبير في أيدي التسويق ، ولكن من النادر أن يفعلوا هذا .

37- **اتصل بالمستثمرين** . يحفز التسويق التدفق النقدي في المستقبل . تخلق دوائر الأعمال قيمة طويلة الأجل للمستثمرين (المساهمين) خلال نمو رأس المال والكوبونات . يعتمد نمو رأس المال على إدراكات المستثمر ، وهنا تأتي الحاجة إلى الاتصال .

38- **إجمع خبراء التحكيم المالي** . يحتاج التسويق إلى فهم ما يساعد على جمع الأموال حقيقة . تساعد الأرباح ، وبصفة خاصة إذا زادت على توقعات المستثمر . ومع ذلك ، التسويق ، بدون تركيز يمكنه أن يدمر بقدر ما يخلق من قيمة .

39- **الرضا المحدود** . لا ينبغي أن يكون التسويق غبياً إلى حد الاندفاع إلى ادخال البهجة والسرور على العملاء . إننا نقدر كثيراً الضمائر التي تركز على العميل إلى حدود عالية . إنها تعني الاهتمام بصحتهم ، ولكن لا ضمان للولاء أو الربحية .

40- **أعرف أي المقاييس تهم كثيراً** . يحتاج التسويق إلى التعرف على مقاييس النجاح الرئيسية . بيانات ضخمة ، ولكن القليل من المسوقين هم الذين يقيسون الأشياء الصحيحة ، قليلون يربطون بين المدخلات والمخرجات ، ويفهمون محفزات القيمة الأكثر أهمية .

تحدى الأفراد

41- **دفع جدول أعمال مجلس الإدارة** . يحتاج التسويق إلى تركيبة ذهنية قوية في اجتماعات مجلس الإدارة ، سواء كان حضورهم شخصياً أو لم يكن كذلك . توجد نسبة ذكاء تسويقي منخفضة في معظم مجالس

الإدارة . تحتاج الاستراتيجية واتخاذ القرارات القائمة على منهج " من الخارج إلى الداخل " إلى تفكير سوق .

42- **خذ التسويق إلى الجماهير** . يجب أن يتحرك التسويق من الوظيفة إلى العملية . يلتصق المسوقون بما يسمى المزيج التسويقي (Ps) أو على الأقل واحدة منها . ومع ذلك ، يجب على أنظمة التسويق أن تحفز وتربط بين كل شيء . يجب أن يترك المسوقون مناطق وظائفهم المربحة .

43- **أن تصبح الدافع وراء دائرة العمل** . يجب أن يكون للتسويق دور استراتيجي وتجاري . سوف يدفع التسويق دائرة العمل إلى الأمام من خلال إثبات قيمته ، وقيادته الاستراتيجية والتجديدية ، والانغماس في أولوياتها .

44- **تبني مهارات دائرة العمل** . يحتاج التسويق إلى أنماط جديدة من المسوقين . يحتاج المسوقون إلى مهارات القيادة لتحفيز الاستراتيجية، مهارات التجديد لتشكيل المستقبل ، والمهارات التجارية لإثبات أعماله .

45- **القيادة أكثر من الإدارة** . يحتاج التسويق إلى الذكاء والقيادة المبتكرة . الإدارة تعني اتخاذ القرارات الصحيحة ؛ القيادة تعني إلهام الأفراد . كلاهما مهم ، ولكن ليس سهلاً أن تكون كلاهما .

تحدى التطبيق

46- **استخدم قفزات الضفدعة** . أربط علامتك التجارية بأخرى محبوبة بالفعل من الجمهور المستهدف مع دمج القيم وقيمة العلامتين معاً ، والاقتراحات خلال تسويق الألفة .

47- **إخلق ترحيباً دون تطفل** . يجب أن يتعلم التسويق التأثير على العمـــلاء دون تطفل . خلق حضور الخلفية – لبناء الوعي وتشكيل التفضيلات – دون إقحام . إدارة السمعة جوهرية .

48- **كن مرشداً للعميل** . يحتاج التسويق إلى مساعدة العمـــلاء ، علـــى أن يكونوا مدركين لأهمية التسويق . مع الوقـــت المحـــدود ، لا يريـــد العملاء أن يكونوا خبراء ، أو أن يعملوا بشـــدة ؛ إنهـــم يريـــدون النصيحة ، تدعيمهم فيما هو الأفضل بالنسبة لهم . مجانـــاً ، وفـــي لحظتها .

49- **جرب عصابات التسويق** . لا ينبغي أن يخشى التسويق اغتصاب عرش التقاليد . الأساليب المدهشة لتحدى حملات المنافسين ، مثل الشـــراء بعيد النظر لمساحة الإعلان ، يمكن أن يكون له تأثير كبير بتكاليف أقل .

50- **تبني تأثير الشبكة** . سواء كانـــت الكلمـــة شـــفاهة أو خـــلال البريـــد الإلكتروني إلى الأصدقاء ، ولكن لا يزال النقل الجمـــاهيري علـــى نطاق واسع يمثل الشكل الأفضل للتسويق هنا وهنـــاك . للشـــبكات قائمة لا نهائية ، وينمو استخدامها بأرقـــام فلكيـــة . إننـــا نصـــدق أصدقاءنا أكثر من أي مسوّق .

مصدر العبقرية

من هو عبقري التسويق ؟
Who is A Marketing Genius ?

قائمة العبقري رقم (1) : 50 علامة تجارية عبقرية

1. Amazon : الخدمة شخصية والاختيار غير نهائي
2. American Express : وضع مكانة للعلامة التجارية والعلاقات شخصية
3. Apple : تجديد المنتج والسوق والعلامة التجارية ذات شخصية
4. Audi : تراث العلامة التجارية وخبرة العميل
5. BlackBerry : تجديد السوق وارتباطات الجينات الثقافية
6. Bloomberg : إدارة الحسابات وقيادة السوق
7. Boden : جودة عظيمة للمنتج وولاء العميل
8. BMW : خبرة العلامة التجارية وتماسك التوصيل
9. Coca – Cola : قيادة العلامة التجارية وولاء العميل
10. CNN : التجديد المزلزل للتسويق والسمعة العالمية
11. Disney : عاطفة العميل وتوصيل الخدمة
12. Dyson : تجديد المنتج ، ووضع متميز ذو علاوة

13. eBay : تجديد جذري ونموذج دائرة عمل

14. Enterprise Rentacar : التميز والعلاقات

15. Freixenet : تراث العلامة التجارية ووضع متميز ذو علاوة

16. Google : تجديد السوق والتجديد المستمر

17. Gucci : عميل ذو صلة وثيقة ، مع سمعة العلاقة التجارية

18. Guggenheim : تجديد جذري وعلاقات عامة

19. Harley Davidson : تراث العلامة التجارية وتجمع عملاء متقدو العاطفة

20. Hurley : عميل ذو صلة وثيقة وشخصية فردية

21. Ikea : نموذج تجديد دائرة العمل ونمو السوق

22. Innocent : عاطفة العلامة التجارية ودائرة عمل موثوق بها

23. Intel : وضع علامة تجارية جزئية وعلاقات العميل

24. Jet Blue : اتخاذ الوضع اللائق والاقتراح التجديدي

25. Jones Soda : وضع علامة تجارية أساسية ، وجعل المنتج طبقاً لمتطلبات كل عميل

26. Krispy Kreme : سمعة العلامة التجارية وخبرة العميل

27. Lego : اقتراحات حسب التقسيم ووضع علامة تجارية للألفة

28. Lexus : وضع علامة تجارية ذات علاوة وتوصيل الخدمة

29. Microsoft : قيادة السوق وتجديد المنتج

30. MTV : تطوير المحتوى وتكامل القناة

31. Nike : عاطفة العلامة التجارية وتجديد المنتج

32. Olympics : مشاركة العميل وسمعة العلامة التجارية

33. Panera Breads : خبرة الخدمة وولاء العميل

34. Paul Smith : تميز المنتج واتخاذ المكانة اللائقة
35. Pret A Manger : تنشيط العلامة التجارية وخدمة العميل
36. Porshe : تسويق ذو وضع لائق للأرباح من خلال التصميم والعلامة التجارية
37. Real Madrid : وضع علامة تجارية عالمية وتطوير الشخصية
38. Samsung : تجدي المنتج والدخول إلى سوق جديدة
39. Sky : تطوير المحتوى وإدارة الحقوق
40. Starbucks : دخول السوق وخبرة العلامة التجارية
41. Starck : تجديد المنتج والتصميم الأساسي
42. Sony : تجديد المفهوم وإدارة العلامة التجارية
43. Spain : إعادة وضع العلامة التجارية وإدارة السمعة
44. Stella Artois : وضع علامة تجارية ذات علامة وتصميم التعبئة
45. Tesco : استراتيجية العميل وكفاءة التوصيل
46. Tiger Woods : تدعيم وإدارة الشخصية
47. TY : تجديد المنتج وولاء العميل
48. Visa : القيادة العالمية وعلاقات قناة التوزيع
49. Westin Hotels : وضع علامات تجارية للأجزاء ومنح تراخيص للمنتج
50. Zara : وضع علامات تجارية محلية وسرعة التجديد

قائمة العبقري رقم (2) : 50 مسوق عبقري

1. Scott Bedbury : وضع أفعالها فقط في Nike ، وكل المشروبات في Starbucks
2. Trevor Beattie : مبتكر إعلانات عنيد ، لا يظهر الاحترام
3. Jeff Bezos : من Wall Street إلى Amazon ، ذو رؤية خالصة
4. Johnny Boden : قائد ذو شخصية مؤثرة صاحب شركة Boden للملابس online
5. Richard Branson : مكتشف عالمي جسور وقائد محفظة علامات تجارية
6. John Browne : أدرك أن العلامة التجارية كانت جوهر BP
7. Clay Christensen : خلق معضلة المجدد في التجديد المزلزل
8. Michael Dell : تحدى نموذج السوق IT والذهاب مباشرة
9. Jean – Marie Dru : رئيس وكالة الإعلان TBWA ومؤلف التجديد المزلزل Disruption
10. Charles Dunstone : مغامر في مجال الأعمال التجارية خلق الوساطة عن بعد
11. James Dyson : المصمم الذي اكتشف أن أجهزة تنظيف بالتفريغ الهواء لا تحتاج إلى حقيبة
12. Michael Eisner : وضع الخلفية السحرية في أفراد وعلامات تجارية ديزني
13. Niall Fitzgerald : تحفيز النمو والتركيز في شركة Unilever

Simon fuller .14 : مسئول عن علامات تجارية للترفية ناجحة بدرجة لافتة

Bill Gates .15 : صاحب رؤية PC في كل بيت ، وعلى كل مكتب

Martin George .16 : سوق خطوط الطيران البريطانية أثناء أوقـات الاضطرابات

Seth Godin .17 : من Yahoo إلى Purple Cows ، ناشرة الأفكار مع المدونات

Stelios Haji – Loannou .18 : سعيد لجعل كل شيء سهل وبرتقالي

Gary Hamel .19 : يناصر الطريق إلى النمو التجديدي

Jonathan Ive .20 : عبقري التصميم وراء ملاءمة Apple لقـدرات الأشخاص

Kevin Kelly .21 : رؤية إمكانية شبكة الانترنت في ربط العالم

W. Chan Kim .22 : الاستفادة من الأسواق خلال استراتيجية المحيط الأزرق

Philip Ketler .23 : الأب الروحي لتفكير التسويق الكلي الحديث

Nirmalya Kumar .24 : ربط التسويق باستراتيجية دائرة العمل

Steve Jobs .25 : صاحب رؤية التسويق فـي Toy Story وأيضـاً iPods

Jean Noel Kapferer .26 : باحث في العلامة التجارية ، أدرك قيمة العلامات التجارية

Phil Knight .27 : سباق في الجري ومحاسب ، تحول إلـى بابـونير كمغامر أعمال تجارية

AG Lafley .28 : حول شركة P & G عندما جعل العميل على رأس الهيكل التنظيمي

29. Terry Leahy : التأكد من أن كل مساعدة صغيرة تحدث نجاحاً في Tesco

30. Martin Lindstrom : يحفز كل حواسك في عالم العلامات التجارية

31. Malcolm McDonald : أكاديمي صاحب رؤية في تأليف كتب الصور الكرتونية

32. Rob Malcolm : يركز محفظة مشروباته على ما يهم كثيراً

33. Julian Metcalfe : يضع العاطفة داخل ساندوتش دائرة العمل

34. Keith Mills : يكسب ولاء العملاء من خلال الكروت والبيانات

35. Geoffrey Moore : عبر الفجوة إلى حالات الإعصار والاتجاه السائد

36. David Neeleman : أنشأ خطوط طيران USA ذات العلاوة مع أجرة سفر منخفضة التكاليف

37. Michael O'Leary : أنشأ خطوط طيران أوربية بدون ديكورات إضافية وأسعار منخفضة

38. Don Peppers : صاحب رسالة واحد – إلى – واحد في المستقبل وقيمة العملاء

39. Richard Reed : استغني عن وظيفته الإعلانية لصنع مشروبات Innocent الصحية

40. Fred Reicheld : عميد ولاء العميل ، وكيف أنه يحقق الأموال

41. Kevin Roberts : رجل شركة Saatchi and Saatchi مع Lovemarks

42. Maurice Saatchi : الذهن الإعلاني الذي أعاد تشكيل الجيل

43. Howard Schultz : من Moby Dick إلى كل ركـن شـارع ، كوب في وقته

44. Paul Smith : مراوغ وموَلع بالأزعاج ، ويحبونه لدرجة التمجيد في اليابان

45. Martin Sorrell : الساحر في الشـئون الماليـة وراء الوكـالات المبتكرة الرائدة

46. Philippe Starck : فرنسي ذو موهبة شعرية قلب المنتجات رأساً على عقب

47. Jim Stengel : قائد منضبط وخاضع للمحاسبة في عالم FMCG

48. Meg Whitman : مسوق مدرب كلاسيكياً والذي قاد ثورة تجارة التجزئة

49. Peter Van Stolk : المتزحلق المحبط ، الذي أعطانـا الصـودا التركي وصلصة مرق اللحم

50. Dan Wieden : نصف وكالة W & K ، والذهن الأعلانـي فـي Nike

قائمة العبقري رقم (3) : 50 تجديداً عبقرياً

1. الهواء من Nike : برنامج لتشكيلة منتجات متميزة
2. الأسبرين : وضع علامة تجارية في سوق شديد التنافس
3. ATM ماكينة النقدية : الأعمال المصرفية في الأوقـات والأمـاكن الأكثر ارتباطاً بالموضوع
4. Barcode : سرعة أكثر تفوقاً في المراجعة ، وكفاءة أكثر تفوقاً في الإمداد والتموين

5. ماكينة المشروبات الساخنة : تمكنك من أن تكون رأسك متوازنة في أي مكان تذهب إليه
6. BlackBerry : مبتكر ، الرفيق الملازم ، لا غنيّ عنه
7. Clockwork radio : حل منخفض التكنولوجيا ، مرتفع العصر التكنولوجي
8. الكميرات الرقمية : أعادة تعريف سوق الصور الفوتوغرافية في عام
9. تحليل DNA : يكتشف هويتك الحقيقية
10. DVD : أكبر محتوى ، أقل مساحة ، أعلى جودة ، أكثر تكلفة
11. البريد الإلكتروني : ماذا يمكن أن يكون عليه العمل بدون هذا – تذكر المذكرات الورقية .
12. Fibre optics : مكنت المعلومات من أن تدور حول العالم
13. ذاكرة Flash : ثورة في نقل المحتويات بين الأجهزة
14. الشاشة المسطحة : توفير مساحة ، ومبهجة جمالاً
15. قلم Gel : آلة كتابة الأسهل ، الأنعم ، الأكثر تألقاً ، وكتابة ملموسة
16. مشروبات Gel : وجبات مغذية عند الجري أو في الأماكن العامة
17. Gore – Tex : طراز البناء الأصلي الذي يسمح بالتنفس ويبقى المطر خارجياً
18. 3G : صغير كثيراً ، مرتفع الثمن ، وفي النهاية يوصل النتائج
19. JPEG : صور تتحرك بسرعة عبر نظم مختلفة
20. Integrated Chips : تحدى مستمر للحصول على المزيد من السيلكون المفضض
21. iPod : إضافة في نمط الحياة لا غني عنه الذي غير شكل الصناعة
22. نقاط الولاء : أفضل كثيراً من التعامل مع الكوبونات المرفقة ورقياً

23. Lycra : توضع في ملابسك لتحافظ على الشكل ومدة البقاء
24. أفران Microwave : تغيير في خبرات الطهي والأكل
25. التليفون المحمول : دائماً على اتصال أينما تكون
26. Modem : يضمن أن البيانات مرتبطة من الشبكة إلى الأجهزة
27. MP3 : تمكنك من تفريغ البرامج الموسيقى من الانترنت إلى أجهزتك
28. Nanotechnology : خلق آلات من الجسيمات الجزيئية
29. Oyster card : كروت ذكية لنظام سفر وتسديد جديد في لندن
30. Palm Pilot : حياتك في يدك ، منظمة ، وقابلة للوصول السهل إليها
31. PDF : حماية ومشاركة المعرفة كما لم يحدث من قبل
32. PCs : من الإطار الرئيسي إلى قابلية للاستخدام ، وجوهرية للحياة
33. شاشات Plasma : تضيف الجماليات وجودة الصورة في البيت وخارجه
34. Post – it Notes : من كتب الحفظ إلى وضع خريطة تفصيلية للعملية
35. الوجبات الجاهزة : التحرك من غير الصحي إلى المغذي
36. RFID tags : الرقابة على المخزون في متاجر التجزئة ، أو تتبع سلوك العميل
37. Satellite imaging : رؤية الأشياء والمسافة التي كان من المستحيل رؤيتها
38. مشروبات التسخين الذاتي : معلبات تقدم القهوة ساخنة بمجرد فتح العلبة

39. Shrink wrap : تأتي بالصحة والحفظ إلى المطبخ

40. السيارة الذكية : سيارة صغيرة من مرسيدس والمصمم Swatch

41. SMS/Text : إرسال رسائل لحظية شخصية ورشيدة

42. Solar Panels : استغلال جيد للموارد الطبيعية

43. Sony Walkman : حولت جيل من الأشخاص والمنتجات

44. مكوك الفضاء : من جسيمات مدهشة إلى أنشطة يومية

45. Swatch : تحويل الصناعة وإعادة تعريف الساعة

46. Tupperware : صناديق بلاستيك تعيش طويلاً تباع في أجزاء هرمية

47. البريد المسموع : محبطة إلى حد كبير ومحورية كرسالة

48. التعرف على الصوت : تصبح التكنولوجيا إنسانية ، سريعة وملائمة

49. Web : تخيل العالم بدون الانترنت ، يبدو العقد زمناً طويلاً

50. Wifi : إمكانية توصيل لاسلكي لعالم المحمول الحقيقي

قائمة العبقري رقم (4) : 50 مفهوماً عبقرياً

ابتداءً من تسويق الولاء مثل Capital One إلى تجمعات في Huggies ، من وضع Intel علامات تجارية للمكونات ، إلى الاتصال المنتشر Hotmail ، ما هي أفكار التسويق الأفضل ؟

1. الأسواق القريبة : أماكن طبيعية لتوسيع العلامة التجارية
2. تسويق الألفة : ربط قيم علامتك التجارية مع أخرى
3. تسويق السياق : استخدام ما يحيط بالبيئة كوسائل إعلام نشيطة
4. الأنثروبولوجيا (علم الإنسان) : مراقبة ما يفعله الناس حقيقة
5. المزادات : منهج أكثر ديمقراطية للتسعير

6. العلامة التجارية : أصل جوهري من أصول دائرة العمل ، ذو قيمة، ويبعث الحيوية
7. إدارة العلامة التجارية : إدارة خبرة العميل الشاملة
8. نماذج دائرة العمل : كيف يتفاعل الشركاء ويخلقون قيمة
9. B2B , B2C : دائرة العمل إلى دائرة العمل ، يوجد الكثير يتعلمه كل طرف من الآخر
10. إدارة الفئة : إدارة التقسيمات (الفئات) ، بدلاً من المنتجات
11. مباركة الشهرة : وضع أقصى مستويات الإنسانية في العلامة التجارية
12. نظرية التشويش الكامل : كل شيء معقد ولا شيء مؤكد
13. التجمعات الإنسانية : جمع الأفراد معاً من خلال غرض مشترك
14. تكلفة رأس المال : أقل عائد يطلبه المستثمرون
15. تكلفة البيع : خصم استثمارات العلامة التجارية من تكاليف البيع
16. قيمة العميل : فهم قيمة العملاء المدركة
17. C2C : تمكين تعاملات العميل – إلى – العميل
18. CSR : أن تكون أكثر مسئولية كمنظمة وعلامة تجارية
19. DCF : استخدام خصم التدفقات النقدية لاتخاذ قرارات أكثر استراتيجية
20. التسويق المباشر : الارتباط بقنوات التوزيع ووسائل الإعلام مباشرة
21. تكنلولوجيات التجديد المزلزل : تحدى القادة من خلال حلول متدنية
22. مضاعفة الزمن : خلق الغد أثناء توصيل اليوم
23. دينامية التسعير : استخدام التسعير بمرونة أكبر وتغيير في الوقت
24. تسويق حرب العصابات : التسويق الانتهازي للفرص

25. التسويق الإلكتروني : تبني التكنولوجيا ، من Web إلى Wifi
26. المقاييس الاقتصادية : التحليل الإحصائي للتسويق والتأثير على العميل
27. الربح الاقتصادي : الربح الحقيقي ، أرباح التشغيل ناقصاً تكاليف رأس المال
28. التسويق الأخلاقي : التسويق بكرامة ، والترويج للحلول الأخلاقية
29. وضع علامات تجارية للمكونات : القوة الجاذبة داخل علامة تجارية لشخص ما آخر
30. الأصول غير المنظورة : العلامات التجارية ، العلاقات التي تخلق أرباح مستقبلية
31. التطبيقات القاتلة : المفاهيم التي تنتزع التصورات وحصة السوق
32. القيمة طول الحياة : إجمالي الإيرادات المستقبلية من العملاء ذوي الولاء
33. نقاط الولاء : مكافأة تكرار الشراء وتتبع السلوكيات
34. فجوات السوق : تذكر الفجوة بين الرواد الأوائل لاستخدام المنتج والاتجاه السائد
35. استراتيجية السوق : أين وكيف تتنافس ، جوهر استراتيجية دائرة العمل
36. استراتيجية التسويق : كيف تطبق استراتيجية دائرة العمل
37. المقاييس : المقاييس والمستهدفات الأساسية المختارة لأداء دائرة العمل
38. إدارة القنوات المتعددة : إدارة قنوات التوزيع بطريقة تكاملية

39. التسويق مع حياد وسائل الإعلام : اختيار غير متحيز لوسائل الإعلام الاتصالية

40. الشبكات العصبية : بحوث السوق التي تقيس الانفعالات الإنسانية

41. التسويق واحد – إلى – واحد : بناء العلاقات شخص واحد في الوقت الواحد

42. التسويق المسموح به : الاتصال طبقاً لشروط العملاء

43. إدارة المحفظة : إدارة تشكيلة من دوائر الأعمال أو المنتجات

44. ROMI : العائد على الاستثمار التسويقي في الأجل الطويل أو القصير

45. ROCE : العائد على رأس المال المستخدم ، الاستخدام الجيد لأموال المستثمرين

46. سيناريو التخطيط : التخطيط الاستراتيجي الذي يأخذ في اعتباره إمكانيات المستقبل

47. التقسيم إلى فئات : التجميع معاً واستهداف العملاء المتماثلين

48. الوكلاء الموثوق بهم : وسطاء يعملون باسم العملاء

49. التسويق القائم على القيمة : اتخاذ قرارات تستند إلى القيمة الاقتصادية

50. الاتصالات الفيروسية : استخدام الشبكات مع وسائل تنتشر سريعاً في كل اتجاه

قائمة العبقري رقم (5) : الإلهام العبقرية

ابتداءً من الكتب مثل The Monk And The Riddle ، ورجال الفكر مثل Geoffrey Moore إلى مواقع web مثل Brand Channel وأيضاً المدونات blogs مثل Seth Godin ، والشركات المرئية مثل Xplane ، والمجددين مثل IDEO ، إلى أين يجب أن تذهب ؟

1. دائرة العمل الموثوق بها : تصف Neil Crofts منهجاً أكثر تنويراً
2. طفل العلامة التجارية : يشرح Martin Lindstrom كيف تسوق إلى الأطفال
3. مبيعات المشاهير : يكتشف Hamish Pringle محور الشخصية
4. عبور الهوة : يستحوذ Geoffrey Moore على السوق الرئيسي
5. من جيد إلى ممتاز : يأخذ Jim Collins خطوة إلى جيد والأخرى إلى ممتاز
6. قيادة الثورة : يحفز Gary Hamel النمو خلال التجديد
7. مشروع واحد إلى واحد : يطبق Don Peppers منهج B2B من خلال تفكير B2C
8. البقرة الأرجواني : يضع Seth Godin ضمن رسالته أن يجعل كل شيء مختلفاً
9. الناسك واللغز : خرافة Randy Komisar عن شركة النمو
10. مرحباً في عصر الابتكار : Mark Earls وتسويقه للموز
11. الوميض : كتاب روح العصور من Malcolm Gladwell من مدينة نيويورك
12. عصر الإعلان : الصوت الأمريكي الرائد في صناعة التسويق

13. مجلة CMO : كل شيء عن قادة السوق في أمريكا (comomagazine.com)
14. Fast Company : تركيز مخيف على العلامات التجارية ودوائر الأعمال الجسورة
15. Harvard Business Review : أفضل أنواع التفكير الحديث (hbsp.harvard.edu)
16. المسوق : آراء تقدمية حول جدول أعمال التسويق من CIM
17. الاستراتيجية ودائرة العمل : الكثير من أفكار دائرة العمل (strategy-business.com)
18. تمويل العلامة التجارية : الربط بين التسويق والتمويل
19. Flytxt : إعادة تعريف التسويق القائم على النصوص بالنسبة لعلامات المستهلك
20. IDEO : شركة تجديد تقدمي سوف تأخذك إلى الغوص في الأعماق
21. Innosight : تخلق تجديداً مزلزلاً لسوق جديدة مع Clay Christensen
22. Henley Centre : رؤى وأفكار جديدة حول بصيرة العميل
23. تسويق NPV : الاستفادة من العائد على استثمار التسويق (marketingnpv.com)
24. Neurosense : شركة استشارية رائدة في التسويق المنطقي العصبي
25. عميل الدقيقة الواحدة : شركة التفكير القائم على العميل
26. St Luke's : وكالة ابتكارية تؤمن بالمنهج المتوازن
27. Strategos : النمو التجديدي من Gary Hamel (strategos.com)

28. التأسيس : مبتكرون في شركات العميل (thefoundation.biz)
29. Wieden and Kennedy : وكالة إعلان عن العلامات التجارية الرائدة
30. Xplane : تفسير غير القابل للتفسير من خلال قوة الصور
31. AMA : تجمع معاً المسوقين في US
32. ANA : الشبكة الرائدة للمعلنين الأمريكان (ana.net)
33. EMC : تجمع معاً شبكات التسويق الأوربية (emc.be)
34. IPA : صوت وكالات الإعلان البريطانية
35. مجلس قيادة التسويق : شبكة مغلقة على الشركات الرائدة
36. معهد علوم التسويق : يجمع معاً الأفكار الأكاديمية (msi.org)
37. جمعية التسويق : قادة التسويق البريطانيين
38. Allaboutbranding.com : تجميع لأفضل المقالات عن العلامات التجارية
39. adslogans.com : لكل خطوط التسويق التي لم يسبق استخدامها أبداً
40. Beinghunted.com : ما هو الجسور في عالم الموضة
41. brandchannel.com : كل شيء عن العلامات التجارية ووضع العلامات التجارية
42. brandrepublic.com : تسويق مداخل جديدة من مجموعة Haymarket
43. customercaptil.org : قياس دائرة العمل من خلال عيون العميل
44. marketingprofs.com : أحدث الأفكار والمقالات التسويقية أسبوعياً

45. marketingsherpa.com : المزيد من الأفكار والمقالات التسويقية أسبوعياً

46. philippe-starck.com : العقل والجنون للمجدد ذاته

47. sethgodin.com : مدونة قائمة على التصريح مع العاطفة في أن يكون مختلفاً

48. shapetheagenda.com : الأفكار المنبثقة في التسويق من CIM

49. trendwatching.com : ما هي الأحداث الساخنة والتي تحدث في الشوارع

50. wikipedia.org : أي شيء تريد أن تعرفه أو تضيفه بنفسك

كلمة ختامية

بصفة عامة يعكس هذا الكتاب رحلتي الذاتية في التسويق حتى الآن . إنه يجمع معاً الأفكار والخبرات الكثيرة التي قد حصلت عليها نتيجة العمل مع فرق من الأفراد المدهشين على طول الطريق .

في أيامي لدى British Airways ، استقطبوا : Mike Batt , Terry Daly , Jonathan Dutton and Roy Langmaid . كان يوجد فريق عظيم لدى المجموعة الاستشارية في مجال PA تضم : David Cook , Mark Thomas , Jonathan Hogg, Tim Isaac and Adam Forbes . توجد أسماء أخرى في معهد التسويق .

لقد تعلمت الكثير من كل هؤلاء ، وآمل أن تجد عبقرية التسويق ذا قيمة أيضاً يمكنك أن تبقى مع ما هو الأحدث في عبقرية التسويق والمسوقين – تعلم المزيد حول تحقيق عبقرية التسويق ، أحدث الأفكار والإجراءات في العلامات التجارية العبقرية وأفرادها ، الأحداث والخدمات الجديدة من خلال زيارة موقع عبقرية التسويق الجديدة :

www.marketinggeniuslive.com

مطابع الدار الهندسية/القاهرة
تليفاكس ٣٥٤٠٢٥٩٨ محمول: ٠١٢٢٣٤٩٠١١

هذا الكتاب

- اليوم الأسواق أكثر تعقيدا ، والعملاء يطلبون المزيد والمنافسة قاسية ، أنت تحتاج إلى أن تكون عبقريا لكى تمارس التسويق اليوم .

- تكمن عبقرية التسويق فى الربط بين الأسواق ودوائر الأعمال بين العملاء والمساهمين بين الابتكار والتحليل ، بين اليوم والغد.

- يطبق المسوقون العباقرة الذكاء بطرق أكثر خيالا لإقتناص أفضل الفرص لكى يتقدموا الزحام ، ويتولون قيادة قطاع أعمالهم .

وهذا الكتاب : يقدم لك كل الأشياء اللازمة لكى تفكر ، وتعرف وتفعل ما يجذب العملاء وأموالهم

: المفاهيم ، الأدوات ، وقصص الشركات الملهمة للابتكار والتجديد .

: حافل بحالات التعلم وثيقة الصلة بالموضوع من خلال المسوقين العباقرة الذين يفكرون ويعملون بصورة مختلفة تماما وغير تقليدية .

: يوضـــح لك كيــف تستثمر العبقرية فى دوائر أعمالك لتحقيق نتائج غير مسبوقــة

توجد حاجة ماسة إلى العباقرة ، وانت أيضا يمكن أن تكون عبقرى تسويق والمطلوب ألا تفعل أكثر من قراءة هذا الكتاب بعمق الذكى والخيالى فهل انت مستعد ؟

والله ولي التوفيق ,,,

الناشر

عبد الحي أحمد فـؤاد

صدر أيضا للناشر

- الابداع الادارى فى القرن الحادى والعشرين
- التنظيم الحديث للمؤسسة
- الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري
- الاجتماعات " التنظيم والمشاركة "
- أخلاقيات منظمات الأعمال
- كيف تصبح استشاري ناجح في مجال تكنولوجيا المعلومات
- الذكاء المتعدد في القرن الحادي والعشرين
- المرجع العملي في المراسلات الإدارية والتجارية (E/A)
- القيادة بهدوء (منهج غير تقليدي لمواجهة التحديات اليومية)
- فن الإعلان (كيف تنتج وتدير إعلاناً وحملة إعلانية ناجحة)
- المنافسة العالمية
- تنمية القيادة " بناء القوى الحيوية "
- ثلاثية إدارة الجودة الشاملة TQM
- القيادة العليا والأداء
- ادارة الذات
- تنمية الذكاء العاطفى (الوجدانى)
- تنمية الموارد البشرية
- الإدارة الإلكترونية
- فن التشجيع
- إستراتيجية التغيير
- دليل العلاقات العامة
- إدارة المؤسسات الصحفية
- العولمة الكونية وأبعادها الإدارية
- الأمن وإدارة أمن المؤتمرات
- كيفية بناء فرق عمل فعالة
- إدارة مشروعات تحسين الأداء
- إستراتيجية الموارد البشرية
- الدليل الصناعي إلى الأيزو 9000

دار الفجـر للنشـر والتـوزيـع

4 شارع هاشم الأشقـر - النـزهة الجديـدة

القاهـرة - مصـر

تليفون : 26242520 - 26246252 (02 002) فاكس : 26246265 (02 002)

I.S.B.N

977-358-155-1